

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему: «Вдосконалення міжнародних логістичних операцій підприємства»

**Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-02
ДВОРЧУК Аріна Олексіївна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.
ЧОРНИЙ Вікторія Валеріївна**

(підпис)

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань**

Студент(ка) _____
(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ДВОРЧУК Аріні Олексіївні**

1. Тема роботи: «Вдосконалення міжнародних логістичних операцій підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. **ЧОРНІЙ Вікторія Валеріївна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства АТ «Фармак», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та еволюцію розвитку міжнародної логістики;
- розглянути основні міжнародні логістичні компанії та роль України у міжнародних логістичних процесах;

б) аналітична частина:

- дослідити ринкове середовище функціонування підприємства;
- визначити фінансово-економічне становище підприємства та проаналізувати його зовнішньоекономічну діяльність;
- оцінити міжнародну логістичну діяльність підприємства та виокремити проблеми;

в) рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції з удосконалення міжнародних логістичних операцій підприємства;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика підприємства АТ “Фармак”.
2. Фінансово-економічні показники підприємства.
3. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності АТ “Фармак”.
4. Міжнародна логістична діяльність підприємства.
5. Проблемні аспекти міжнародної логістичної діяльності АТ “Фармак”.
6. Пропозиції з вдосконалення міжнародних логістичних операцій АТ «Фармак».
7. Розрахунки витрат на аутсорсинг митних декларацій та ЗЕТУ.
8. Розрахунок ефективності експорту та ЗЕТУ при впровадженні аутсорсингу.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад міжнародної логістики	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління міжнародними логістичними операціями підприємств	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства АТ «Фармак»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства АТ «Фармак»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика наявної системи управління міжнародними логістичними операціями підприємства АТ «Фармак»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення заходів з вдосконалення міжнародних логістичних операцій на підприємстві АТ «Фармак»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студентка _____ Аріна ДВОРЧУК

Керівник дипломної роботи _____ Вікторія ЧОРНІЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Вдосконалення міжнародних логістичних операцій підприємства» містить 92 сторінок, 14 рисунків, 11 таблиць, 7 формул. Перелік посилань нараховує 54 найменувань.

Метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування пропозицій щодо методів удосконалення міжнародних логістичних операцій підприємства АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є міжнародні логістичні операції підприємства.

Предметом дослідження є практичні та методичні аспекти оптимізації міжнародних логістичних операцій підприємства.

База дослідження – АТ «Фармак».

Методи дослідження. В процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася дані статистичної, внутрішньої звітності підприємства, використовувалися: підходи до оцінювання економічної ефективності аутсорсингу (в основі яких лежить критерій витрат), методика визначення потреби в аутсорсингу процесів ЗЕТУ.

Результати роботи. Під час виконання дипломної роботи було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення міжнародних логістичних процесів, яке дозволяє підвищити ефективність експорту та зменшити операційні витрати підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема АТ «Фармак» для вдосконалення міжнародних логістичних операцій.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу АТ «Фармак», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: міжнародна логістика, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність експорту, ефективність діяльності підприємства, міжнародні логістичні операції, митний аутсорсинг.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: "Improvement of international logistics operations of the company" includes 92 pages, 14 drawings, 29 tables and 7 formulas. The bibliography list consists of 54 items.

The purpose of the work is to theoretically and practically substantiate proposals for methods of improving the international logistics operations of an organization.

The object of the research is international logistics operations of the enterprise.

The subject of the research is practical and methodological aspects of optimization of international logistics operations of the enterprise.

The research methods: A combination of general and specific scientific methods was used in the process of completing the thesis of the first (bachelor's) level of higher education. To select and substantiate the directions of the enterprise development, the following approaches were used: approaches to assessing the economic efficiency of outsourcing (based on the cost criterion), a methodology for determining the need for outsourcing of foreign trade transactions.

The results of the work: In the course of the thesis, practical recommendations were developed to improve international logistics processes, which allows to increase the efficiency of exports and foreign trade transactions and reduce operating costs of the enterprise.

Recommendations about the usage and application of the results of work: The results of the study can be used by enterprises, including Farmak, to improve international logistics operations.

The results of research implementation: The proposals developed in the thesis were presented to the management of Farmak, where the possibility of their practical application was recognized.

Keywords: international logistics, foreign economic activity, export efficiency, enterprise efficiency, customs outsourcing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ	10
1.1 Сутність та еволюція розвитку міжнародної логістики.....	10
1.2 Основні міжнародні логістичні компанії та роль України у міжнародних логістичних процесах.....	17
Висновки за розділом 1.....	26
РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “ФАРМАК”	28
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2 Оцінка фінансово-економічних показників підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності.....	38
2.3 Оцінка міжнародної логістичної діяльності підприємства та виокремлення проблем	50
Висновки за розділом 2.....	62
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення міжнародних логістичних операцій АТ “Фармак”	64
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	74
Висновки за розділом 3.....	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

У сучасному світі, де глобалізація та міжнародна торгівля стають все більш важливими складовими економічного життя, ефективність міжнародних логістичних операцій для підприємств є ключовою. Постійні зміни в міжнародному бізнесі, складність та невизначеність у вимогах ринків створюють серйозні виклики для підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

У цій роботі розглядається АТ "Фармак" як приклад підприємства, що активно працює в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Будуть досліджені його міжнародні логістичні операції, визначені слабкі зони та запропоновані шляхи їх удосконалення.

У першому розділі дипломної роботи буде розглядатися сутність та еволюція розвитку міжнародної логістики, а також основні міжнародні логістичні компанії та роль України у міжнародних логістичних процесах.

Другий розділ присвячений аналізу міжнародних логістичних операцій на прикладі підприємства "Фармак". Тут буде представлена загальна характеристика підприємства, оцінка його фінансово-економічних показників та аналіз зовнішньоекономічної діяльності, а також оцінка міжнародної логістичної діяльності та виокремлення проблем.

Наступний етап дослідження буде присвячений розробці пропозицій щодо удосконалення міжнародних логістичних операцій на підприємстві. Будуть визначені основні напрями вдосконалення, розроблені конкретні пропозиції та рекомендації для їх реалізації.

В заключній частині роботи будуть підведені підсумки всього дослідження, також надане економічне обґрунтування запропонованих заходів. Метою цієї роботи є не тільки теоретичне вивчення міжнародних логістичних операцій, але й практична розробка пропозицій, які можуть бути використані підприємствами для удосконалення їх міжнародної логістичної діяльності.

Метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування пропозицій

щодо методів удосконалення міжнародних логістичних операцій підприємства АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є міжнародні логістичні операції підприємства.

Предметом дослідження є практичні та методичні аспекти оптимізації міжнародних логістичних операцій підприємства.

База дослідження - АТ «Фармак» 04080, місто КИЇВ, вулиця КИРИЛІВСЬКА, будинок 63

Методи дослідження - в процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної, внутрішньої звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування напрямів розвитку підприємства використовувалися: підходи до оцінювання економічної ефективності аутсорсингу (в основі яких лежить критерій витрат), методика визначення потреби в аутсорсингу процесів ЗЕТУ. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість виокремити проблемні аспекти міжнародних логістичних операцій підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, що присвячені питанням управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

1.1 Сутність та еволюція розвитку міжнародної логістики

Одним із найвизначніших явищ сучасності є глобалізація. Міжнародний поділ праці та кооперація призвели до створення численних транснаціональних корпорацій і фінансово-промислових груп, які використовують міжнародні логістичні ланцюги в бізнесі. Великі міжнародні транспортно логістичні компанії, страхові компанії, які використовують глобальні інформаційні та комунікаційні мережі впливають на розвиток міжнародної логістики.[2]

Зростаюча глобалізація економічного простору та його цифровізація призвели до появи міжнародних і регіональних ланцюгів постачання, які, у свою чергу, сформували наземні, водні та повітряні транспортні коридори по всьому світу. Спостерігається стрімкий розвиток глобалізованого світу, на першому плані є комунікація всіх видів, що з'єднує континенти і країни. Усе вищезазначене сприяє швидкому розвитку та розширенню міжнародної логістики (International Logistics), як важливої складової глобального управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management).[1]

Поняття міжнародної логістики в науковій і професійній літературі почало використовуватися відносно нещодавно. Натомість широко вживалося поняття логістика (Logistics).

В Україні логістика вважається частиною галузі знань 07 «Управління та адміністрування», яка вивчає управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками в адаптивних економічних системах з синергетичними зв'язками.[1]

Крім того, логістика вважається автономною галуззю економіки, а також компонентом управління бізнес-одиницею, яка сприяє переміщенню та зберіганню сировини до стадії виробництва товарів, під час виробництва і організацію їх постачання до кінцевого споживача.

Сьогодні знання та практичні навички з міжнародної логістики є вкрай важливими для фахівців з міжнародних економічних відносин, зовнішньоекономічної діяльності та міжнародних менеджерів корпорацій України та іноземних країн, підприємств тощо.

Одночасно зі збільшенням важливості розподілу, логістики та ланцюга постачання такі терміни, як фізичний розподіл; бізнес-логістика; логістика; закупівля та постачання; управління матеріалами; маркетингова логістика: товарний потік; управління ланцюгом постачання; управління інформаційним потоком; управління ланцюгом попиту, були включені в науковий та професійний обіг.[1]

Саме поняття «логістика» однозначного трактування не має. Так, існує гіпотеза, що поняття могло походити від грецького терміна *logistikos*, що означає розмірковувати та обчислювати. Також є припущення що воно походить від французького слова *loger* - постачати; або від давньонімецького *laubja*, що перекладається як зберігання, складування.[1]

З семантичної точки зору, логістика в Стародавній Греції вважалася прикладною математикою, для Римської імперії - діяльність, пов'язана з забезпеченням продовольством і житлом війська, для Візантії, це була процедура, яка передбачала вирішення багатьох питань щодо пересування та підтримки армії.[1]

Глобалізація ринків призвела до відходу компаній від своїх національних кордонів. Така обставина дала діяльності бізнесу набагато ширші перспективи. Підприємства розширили свою присутність у великій географічній зоні, що підтримується через організацію регіонального або місцевого постачання, розподілу та зберігання на регіональній чи місцевій основі.[1]

У цьому випадку компанія справді є гравцем глобального ринку, зі політикою та структурою, яка представляє глобальний бізнес. Типовими глобальними атрибутами є глобальний пошук, брендинг та виробництво, інвентаризацію та централізацію інформації, але зі здатністю задовольняти місцеві вимоги.[1]

Ці вимоги можуть включати електронні стандарти для електричних товарів, мова на пакуванні або альтернатива право/лівосторонньому керуванню транспортом. Усі ці аспекти демонструють додаткову складність ефективної роботи в глобальному контексті. Мережі ланцюгів поставок стали більш заплутаними та складними, тому планування та керування ними необхідно здійснювати завчасно.

Весь логістичний процес став більш складним, тепер він має міжнародний характер. Міжнародна логістика спрямована на оптимізацію потоків товарів, які вийшли за межі національних економічних систем.

Міжнародна логістика – це науково-практичний напрям, який зараз активно розвивається як в Україні, так і в світі. Сьогодні знання та практичні навички з міжнародної логістики необхідні фахівцям з міжнародних економічних відносин, зовнішньоекономічної діяльності, менеджерам та ін.[2]

Міжнародну логістику, зокрема міжнародні логістичні системи в Україні, досліджував представник донецької наукової школи В.Я. Омельченко. З 2014 року Омельченко працював у Маріупольському державному університеті. У 2008 році ним була опублікована монографія «Стратегія розвитку логістичних систем в умовах глобалізації світової економіки».[4]

Міжнародна логістика включає процес планування, виконання, контролю ефективного (з огляду на зниження витрат) потоку запасів сировини, готової продукції, матеріалів, незавершеного виробництва, сервісу від початку зародження до споживання при участі у цьому процесі доставки двох та більше держав. [2]

Основним об'єктом міжнародної логістики є інтегрований логістичний потік, який представляє собою товарні, інформаційні та фінансові потоки компаній, регіонів і країн, а предметом є оптимальний спосіб логістичної організації цих потоків. [3]

Фундаментальними аспектами концепції міжнародної логістики є [2]:

- використання системного підходу в міжнародній логістиці;
- використання спеціального обладнання для проведення логістичних

- операцій та відмова від практики використання піднімально-транспортного та універсального технологічного устаткування;
- гуманізовані технологічні процеси у логістиці, створення сучасних умов праці, залучення спеціально підготовлених працівників;
 - врахування на всій відстані логістичного ланцюга витрат на логістику;
 - розвиток та вдосконалення логістичних послуг на високому рівні;
 - забезпечення здатності логістичних систем адаптуватися до умов невизначеності зовнішнього середовища міжнародного ринку.

В економіці розподіл є важливою фазою господарської діяльності, оскільки відбувається процес передачі права власності на результат праці. Це може включати продаж товарів і послуг, розподіл доходу та інші економічні операції.

У логістиці розподіл набуває іншого значення. Тут він пояснює процес, у якому відбувається фізичний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Цей процес передбачає різні дії та операції, включаючи транспортування, складування товару, сортування та комплектацію замовлень.[2]

Завдання логістики на глобальному ринку включає [3]:

- забезпечення функціонального циклу глобальної логістики через більшу тривалість, великі відстані, які необхідно пройти, через численних посередників та необхідність використання повільного океанського транспорту.
- акумуляція складних логістичних операцій на глобальному, світовому ринку внаслідок різноманітності одиниць збереження та запасів вцілому, більшої кількості об'ємної документації та необхідних складських потужностей щодо менше розвиненої системи логістичних послуг (зокрема складських та транспортних).

Стратегічним бізнес-завданням міжнародної логістики є забезпечення доставки відповідного продукту відповідної якості та кількості до відповідного

споживача у відповідне місце та на відповідний час за відповідною вартістю логістичної послуги та належного рівня логістичного сервісу .[2]

Основна мета міжнародної логістики – повне пристосування компанії до ринкової ситуації (з мінімальними витратами), при цьому збільшувати власну присутність на ринку та використовувати одержані конкурентні переваги через створену інтегровану ефективну систему регулювання та контролю інформаційних та матеріальних потоків. [3]

В даний час прийнято вважати, що згідно з міжнародними стандартами логістики обсяг логістичних послуг, які набувають компанії, систематично зростає, а складська площа, яка використовується компанією і є її власністю, зменшується. Крім того, відомо, що серед критеріїв вибору постачальників найважливішим аспектом є якість поставок, а не їх вартість. Як наслідок, належить оцінити рівень інтернаціоналізації цих процесів на підприємствах (які досліджуються), відповідно до способів логістичного обслуговування продуктів. Рівень інтернаціоналізації вважається високим, якщо понад 70% досліджуваних компаній у всіх галузях експортують свою продукцію та 85% цих компаній імпортують сировину, компоненти та напівфабрикати.[2]

Основними географічними напрямками експорту та імпорту українських компаній є країни Європейського Союзу, Азії, США, Австралія, та рідше- Канада. Крім того, компанії зазвичай співпрацюють з іншими на постійній основі, а не на тимчасовій, тому ймовірно, ця співпраця відбувається в рамках міжнародних ланцюгів постачання.

Міжнародна логістика зосереджується на управлінні експортною та імпортною діяльністю. І навпаки, обміни організовані із застосуванням відомих методів логістики транскордонним транспортом. Міжнародна логістика надає зацікавленим сторонам ефективні рішення для обміну товарами, підвищення продуктивності та збереження конкурентних позицій в умовах світової глобалізації. У свою чергу торговельні та промислові компанії не бачать іншого вибору, тому активно вдосконалюють логістичні операції.[1]

Ефективна логістична підтримка збутових та виробничих операцій за

межами нац.кордонів набуває першорядних значень, через розширення діяльності в певних сегментах світового ринку. Лише з допомогою високопрофесійного логістичного управління можна здійснювати комплексі багато-національні заходи, що призводить до збільшення логістичних витрат.[1]

Складність завдань, стислі терміни, високі стандарти якості обслуговування, спілкування з іноземними партнерами іноземними мовами, все це сприяє збільшенню витрат міжнародної логістики порівняно з внутрішньою логістикою (в межах однієї країни). Успіх при таких умовах залежить від наявності надійної логістичної мережі, на яку покладаються як покупці, так і продавці у своїх взаємовідносинах. Міжнародне поширення стратегічної логістики є переважаючою довгостроковою тенденцією. [4]

Станом на 2021 рік експерти виділили вісім країн, які мають найвищий рівень розвитку міжнародної логістики. До них відносяться: Фінляндія, Норвегія, США, Ірландія, Люксембург, Німеччина, Катар. Незважаючи на свою невелику територію, Люксембург є провідним логістичним гігантом, який має широку мережу постачання. Інша країна, яка відзначається своїм внеском є Швейцарія. Ці країни мають високий рівень в галузі «міжнародна логістика» через активний характер їхнього бізнесу, зокрема в банківській галузі, у глобальних ланцюгах постачання.

Загалом під час пандемії та повномасштабної війни розвиток міжнародної логістики отримав посилену локалізацію, яка визначається як прагнення максимально скоротити довжину ланцюгів поставок, щоб наблизитися до країни виробництва та реалізації власного продукту.

Концепція логістики, поряд з поняттям маркетингу, стає все більш значущим для керівників компаній як засіб отримання відносно стійкого економічного становища та досягнення успіху в конкурентному змаганні за ринок(рис.1.1).

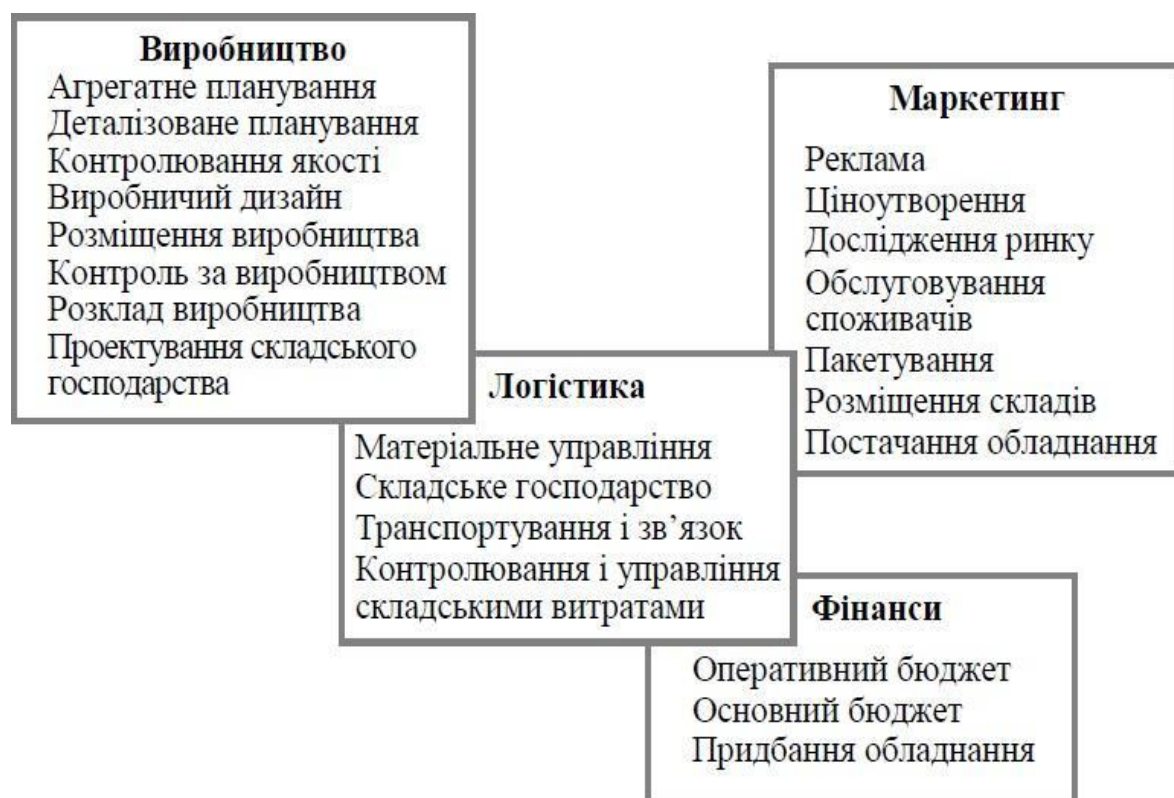


Рисунок 1.1. Роль логістики в управлінні підприємством

Джерело: [5]

Зокрема, значення міжнародної логістики полягає в тому, що вона [6]:

- 1) спрямовує покупця на пропозицію оптимальний сервіс (рівень та якість обслуговування), підтримує ринкову орієнтацію компанії, сприяє підвищенню прозорості ринку. Крім того, сприяє еластичності та здатності компаній адаптуватися до мінливих ситуацій на ринку.
- 2) зосереджується на збільшенні продажів, одночасно знижуючи витрати на логістику в цілому, тобто посилює розуміння значення співвідношення «витрати – корисність» у всіх сферах діяльності бізнесу та на всіх етапах логістичного процесу;
- 3) дозволяє вирішувати питання міжнародного рівня, що виникають на стиках переміщень інформації і товарів з іншими сферами діяльності

підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо);

- 4) Виробляє та просуває тенденції до інтеграції та ієрархії цілей компанії, а також у зв'язках з її партнерами, підтримує дії та компоненти управління, а також довгострокову маркетингову стратегію.
- 5) зосереджується на раціоналізації організаційної системи компанії і загальному змісті товарних переміщень.
- 6) підвищує загальну ефективність господарювання.

Логістика міжнародних послуг перебуває ще в недостатньо розвиненому стані як науково-практичний напрям логістики, що характеризується високим ступенем розвитку в XXI столітті - як у світі, так і в Україні. Стрімко розвивається сфера послуг. Крім того, у розвинутих країнах, на галузь даної сфери припадає лівова частка ВВП та кількості зайнятих (60-80%). Сфера послуг охоплює: транспорт, зв'язок, торгівлю, матеріально-технічне забезпечення, науку, освіту, культуру, фізкультуру і спорт, комунальні та побутові послуги, туризм тощо.[2]

Сьогодні світовий ринок логістичних послуг розвивається поступово. У ньому працюють багато компаній різного розміру, більшість з яких невеликі за масштабом. Близько третини продажів припадає на 30 компаній, які є найбільшими. Вони домінують на міжнародному та національному ринках логістики.

1.2 Основні міжнародні логістичні компанії та роль України у міжнародних логістичних процесах

Сьогодні світовий ринок логістичних послуг розвивається поступово. У ньому працюють багато компаній різного розміру, більшість з яких невеликі за масштабом. Близько третини продажів припадає на 30 компаній, які є найбільшими. Вони домінують на міжнародному та національному ринках логістики.

Провідні міжнародні логістичні компанії: DHL (Німеччина), UPS (США), FedEx (США), Schenker (Німеччина), NipponExpress (Японія), FM-Logistics (Франція), APMoller-Maersk (Данія), NipponExpress (Японія) та ін. [8]. У рейтингу TheCommerceJournal за 2017 рік провідними світовими лідерами логістики є DHL, FedEx і UPS. [7]

Підприємства, які працюють на міжнародному ринку, мають різні обмеження та можливості, пов'язані з логістикою. Світовий банк часто публікує рейтинг ступеню розвитку логістики в усіх країнах світу – індекс ефективності логістики (LPI). Рейтинг складається на основі опитування глобальних логістичних корпорацій щодо набору показників, таких як швидкість і вартість доставки, тривалість транспортування тощо. Результати рейтингу в 2023 році свідчать, що найвищу позицію отримав Сінгапур (4,3 бали з 5 можливих), за ним йдуть Фінляндія (4,2), Данія (4,1), Німеччина (4,1) та Нідерланди (4,1). Китай розташувався на 19 місці, Польща – на 26 місці, Україна – на 79 місці з 139 країн. [7]

Беручи до уваги досвід інших країн, слід зазначити, що в розвинутих країнах спостерігається значний прогрес у сфері логістики, однак цей прогрес має різний ступінь досконалості.

У дослідженні 500 західноєвропейських компаній (26% - німецькі підприємства, 20% складають Нідерланди, 17% - Великобританія, 16% - французькі компанії, 11% - Бельгія, 10% - іспанські фірми), які представляють 30 різних секторів економіки, визначили чотири етапи логістичного розвитку.[8]

57% опитаних компаній знаходяться на першому етапі, який характеризується непослідовним щоденним плануванням логістики; на другому етапі 20% компаній, які не використовують логістику на регулярній основі, але вживають заходів для її використання протягом тижня, пов'язуючи дії з бюджетом і скорочуючи виробничі витрати. Третій і четвертий етапи розвитку логістики характеризуються впровадженням системи, яка є інтегрованою і включає доставку товарів від постачальника до кінцевих

споживачів готової продукції.[8]

Лише 23 відсотки компаній досягли цієї стадії розвитку. Вони створюють довгострокові стратегії щодо функціонування пропозиції (на місяць і більше), враховуючи при цьому вивчення попиту.

Щоб прискорити впровадження логістики в економічну практику компаній по всьому світу, створено консультативні ради. У деяких країнах існують національні організації (асоціації), присвячені цій меті. Наприклад, у Європі їх понад 30, і вони є членами Європейської логістичної асоціації (ELA), штаб-квартира розташована в Берні, Швейцарія. Ця асоціація має приблизно ті ж функції, що й національні асоціації, але вона обмежена регіоном країн-членів.[5]

За кордоном організовуються міжнародні конгреси, конференції, круглі столи, симпозіуми з метою обміну досвідом щодо питань логістики.

Аналіз сучасного стану логістики розвиненої країни, різноманітність логістичних суб'єктів у динамічних і конкурентних умовах дозволяє зробити висновок про ефективність цієї економічної концепції.

В Америці концепція логістики вважається першорядною для вищих ешелонів корпоративного управління, оскільки це потужний, переконливий підхід до управління, який знижує витрати виробництва. Ця концепція є основою економічної стратегії компаній, коли логістика використовується як зброя конкуренції та розглядається як управління плануванням, розміщенням і контроль за фінансовими та людськими ресурсами. Цей підхід сприяє тісному зв'язку між ринковою логістикою та виробничою стратегією.[3]

Глобальні логістичні процеси дозволяють компаніям [9]:

- мати успішне зростання ринку, значну економію масштабу та підвищення прибутковості. Крім того, логістика повинна в першу чергу зосереджуватися на виявленні всіх доступних ринкових можливостей і покращенні процесу прийняття рішень.
- створити можливості для швидкої реакції на зміни навколишнього середовища, використовуючи при цьому методи відстрочки та

локалізації, які нерозривно пов'язані з прозорістю логістичних каналів і дозволяють краще керувати потоками продукції, оптимізувати транспортні, виробничі та складські потужності, водночас максимально мінімізуючи запаси.

Однією з найбільш значущих переваг повної прозорості в ланцюзі поставок є можливість виявлення та усунення потенційних проблем і надлишкових резервів, які утворюються через брак інформації.

У сегменті складської логістики сильні позиції займають такі компанії як Kuehne і Nagel (15%, німецькі компанії) і голландська Raben (10%). У секторі транспортної логістики достатньо велику частку займають українські регіональні компанії.

Залежно від того, наскільки постачальник логістичних послуг залучений до діяльності замовника та логістичних послуг, розрізняють такі категорії логістики [9]:

- Основна логістика - 1PL. На даному рівні компанія бере на себе всі логістичні операції та управління ними здійснює самостійно без допомоги третіх сторін;
- Стороння логістика - 2PL. На даному рівні логістичним ланцюгом постачання керує сама компанія, а основні логістичні послуги, такі як транспортування або складування, виконується сторонніми організаціями (на замовлення компанії).
- Контрактна або проектна логістика - 3PL. На даному рівні стороння організація практично повністю виконує всі логістичні послуги компанії. Крім основних послуг - митне оформлення товарів, маркування та інше;
- Логістичні провайдери четвертого рівня - 4PL. Крім організації та управління логістичним ланцюгом поставок клієнта, логістичні провайдери цього рівня можуть надавати йому спеціальні консалтингові послуги, які допоможуть йому покращити його виробничу або маркетингову діяльність. У цьому випадку компанія

займається лише виробництвом і продажем продукції, а всі логістичні завдання делеговані логістичному провайдеру, який, у свою чергу, працює за концепцією подвійного аутсорсингу. Цей принцип полягає в тому, що провайдер 4PL використовує складські приміщення та транспортні засоби провайдерів 3PL, одночасно керуючи всім ланцюгом поставок та розробляє власні інформаційні технології та ресурси.

Постачальники логістичних послуг 5-го рівня відомі також як логістичні агрегатори. Вони об'єднують велику кількість пропозицій 3PL-провайдерів та інших, щоб клієнти могли вибрати найбільш вигідні тарифи, різні авіа- та судноплавні компанії. Ця модель не заснована на активах і зазвичай вона працює без проблем у всіх напрямках.

У результаті все більшої поширеності Інтернету речей і зростаючої інтелектуальної важливості всього, включаючи обладнання та його компоненти, продукти, транспортні засоби - провайдери початкового рівня будуть відходити на другий план.

Вітчизняні експерти у сфері логістики стверджують, що походження компанії не впливає на якість послуг, що надаються. В Україні кількість основних логістичних компаній і операторів, які займаються логістикою, дуже мала, натомість у розвинених країнах їх кількість вимірюється сотнями. [2]

Встановлено, що порівняно з іншими країнами світу Україна перебуває на ранніх стадіях розвитку та має значний брак досвіду на сучасному світовому ринку логістичних послуг. Крім того, відставання загального рівня розвитку логістики (насамперед за якістю інфраструктури та спектру послуг, що надаються) навіть від Східної Європи становить приблизно 5-8 років.

Поряд з цією проблемою є ще одна: більшість вітчизняних логістичних підприємств, що надають спеціалізовані послуги, розташовані в Києві, тому виникає проблема ефективного використання логістичних послуг підприємствами з інших регіонів країни.

Враховуючи досвід країн, що розвинені і досягли висот у наданні

логістичних послуг, важливо раціонально розташовувати логістичні компанії та операторів з метою зручного використання їхніх послуг. Це, безумовно, значно збільшить потенціал ефективного впровадження логістики в діяльність вітчизняних компаній [10,11].

Сфера логістики в Україні розвивається за світовим зразком. Проте, незважаючи на позитивні тенденції, темпи розвитку ринку логістики в Україні нижчі за загальносвітові. На вітчизняному ринку логістичних послуг представлено близько 40 компаній. Багато з них визнані потужними глобальними операторами з логістики.

Конкуренцію їм складають такі вітчизняні компанії, як УВК (Українські вантажні кур'єри), ТБНЛогістикУкраїна, Рапід, Нова пошта, Автолюкс, Гюнсел та інші. Ситуація на ринку не є достатньо сприятливою, через повномасштабну війну, але все одно спостерігається тенденція до зростання конкуренції в галузі. Поряд з цим, існує дефіцит якісних та бюджетних послуг [7].

Незважаючи на молодість логістичного ринку в Україні, експерти вважають, що він буде складатися переважно з 3PL і 4PL провайдерів, які надають повний спектр логістичних послуг. У структурі українського транспортно-логістичного ринку більшість послуг є експедиторськими, меншу частку займають складські та митно-брокерські послуги, а також дуже малу - логістика управління. Зростання ринку складських послуг призвело до збільшення кількості складських приміщень в Україні, але наразі сучасними є лише 10% запропонованих площ. [7]

Міжнародні транспортні коридори (ІТК) є об'єктами міжнародної інфраструктури на території України. Ці об'єкти є частиною трансєвропейської системи, яка включає порт, водні шляхи, залізницю, автодорожню та змішану транспортну інфраструктуру, а також різноманітні допоміжні об'єкти (склади, термінали, прикордонні переходи тощо) [3].

Одним із першочергових чинників у створенні логістичної інфраструктури в усьому світі того часу було зростання поширеності та розвитку великих транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ) [8]. Зокрема, у

Західній Європі в зонах значних матеріальних перевезень, у тому числі міжнародних перевезень, у дедалі більших масштабах будуються логістичні центри та запроваджується тристороння доставка (схема): виробник – логістичний центр – споживач.

Для України, велика територія, різний рівень економічних, соціальних та географічних умов, формування регіональних ТЛЦ та їх об'єднання з державною та міжнародною транспортною інфраструктурою має велике значення. У великих мережевих вузлах національного та міжнародного масштабу доцільно створювати мережу регіональних терміналів і ТЛЦ, об'єднаних у регіональну транспортно-логістичну систему, на основі створення єдиної системи економічної, фінансової, інформаційної, кадрової та правове управління матеріальними потоками. Це вигідно для створення мережі регіональних терміналів і ТЛЦ. [13]

Аналіз загальної практики українських компаній дозволив зробити висновок, що експортери хочуть оплачувати логістичні витрати на доставку до кордону, а потім перекладати витрати на іноземного покупця – основними умовами є: FOB, DAF, FCA (наземні або повітря), FAS. [14]

Основним занепокоєнням компаній є бажання зменшити організацію щодо доставки товарів через територію України, оскільки навіть компанії, які часто позиціонуються як постачальники логістики, часто не мають спроможності брати участь у логістичних операціях за кордоном. При імпорті товарів, особливо для автоперевезень із Західної Європи в Україну, зазвичай використовуються бази CIP, CPT, DDU та DDP, які покладають за відправником оплату витрат на доставку товару до внутрішньої точки України. Причини цього схожі на причини для експортних відправлень. [12]

Процес формування ціни продукції з урахуванням «логістичної складової» є рідкісним у перевезеннях вітчизняних вантажів. Хоча існують випадки, коли компанії створюють власні стандарти для «логістичної складової» при обслуговуванні вітчизняних клієнтів.

Важливою складовою розвитку логістичних систем є порівняльний

аналіз, тобто порівняння діючої системи з прикладами успішної практики або галузевими стандартами. Порівняльний аналіз – це систематичне вивчення зовнішнього досвіду і використання набутих знань для підвищення ефективної діяльності власного підприємства (особливо це стосується підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, тому що завжди є можливість використати найефективніший досвід іноземних країн).[13]

Виконуючи логістичну інженерію, дуже важливо мати детальний опис ресурсів, які можна виділити на організацію та полегшення організаційних процесів. Цей план має містити правила, які визначають політику та передбачають розподіл ресурсів, грошей, потенціалу, обладнання тощо, що гарантуватиме досягнення цілей за мінімальних витрат. У зовнішньоекономічній діяльності це має особливе значення, оскільки вимагає врахування специфіки як своєї країни, так і іноземної держави. [4]

З точки зору створення оптимально ефективної логістичної системи велике значення має розуміння компанією поточного стану та розвитку ринку транспортних послуг в Україні [7]. Цей ринок виник після глибокої кризи 90-х років. Розуміння основних процесів, що відбуваються на цьому ринку, допоможе компанії мати правильний погляд на багато різних аспектів внутрішнього та зовнішнього характеру, що, у свою чергу, допоможе компанії вибрати транспортні компанії та співпрацювати з ними, що підвищить ефективність логістики компанії.

Належне функціонування системи управління запасами в рамках міжнародної логістичної системи в ЗЕД вважається фактором, який сприяє стабільності компанії з точки зору логістики та реорганізації готової продукції.

Враховуючи важливість управління запасами для успішної зовнішньоекономічної діяльності, компанії необхідно вирішити наступні питання, які сприятимуть оптимізації як системи міжнародної логістики, так і багатьох виробничих процесів[2]:

- визначити, скільки запасів потрібно зберігати, щоб надавати клієнтам першокласне обслуговування.

- визначити, чи слід відправляти продукцію безпосередньо з підприємства, уникаючи складу.
- визначити, яка оптимальна кількість кожного виду запасів, які імпортуються з-за кордону
- як змінюються витрати на управління запасами на основі встановлених стандартів їх утримання та обслуговування і критеріїв обслуговування споживачів.

Зі збільшенням втрати стабільності на зовнішніх ринках і сучасними вимогами споживачам до логістичних послуг на міжнародному рівні з огляду на надійність, функціональність та доступність логістики, вартісні резерви замінюють системи інформаційного забезпечення та належне управління.

Одним з найбільш значущих питань, пов'язаних з оптимізацією управління запасами в ЗЕД, є визначення розміру економічно вигідного замовлення (EOQ). Розмір партії товару, що поставляється, а отже і оптимальна частота доставки залежить від таких основних факторів: обсяг попиту (оборот), витрати на транспортування та зберігання запасів.[13]

Сучасна практика встановлює, що в світі немає компаній, які були б самодостатніми, з точки зору логістики. Це стосується як національного рівня, так і міжнародного.

Лише найбільші корпорації світу, в основному в товарному секторі, створюють спеціальні логістичні підрозділи (зазвичай їх називають дочірніми компаніями або філіями). Це стосується лише частини їхнього бізнесу або певного регіону, у якому вони працюють. Як наслідок, поняття логістичного аутсорсингу підприємств є одним із найважливіших питань у їхніх успішних діяльностях.

Аутсорсинг логістичних послуг став поширеним явищем в Україні, і це пов'язано з кількома причинами [2]:

- підприємства мають низьку компетенцію в деяких сферах, в результаті чого змушені покладатися на логістичний аутсорсинг.
- другою причиною є зростання конкуренції в усіх сферах економіки,

що зумовлює необхідність досягнення найбільшої ефективності всіх операцій, у тому логістичних операцій.

- по-третє, на нинішньому етапі розвитку бізнесу в Україні більшість компаній характеризуються розширенням своєї діяльності на нові ринки (зовнішні). За таких умов дуже важко самотійно забезпечувати всі бізнес-процеси (в тому числі логістику) на зовнішніх ринках.
- по-четверте, загальною тенденцією світової економіки за останні 40 років є встановлення довгострокових партнерських відносин між компаніями та постачальниками послуг, які надають логістичні послуги своїм клієнтам не лише в межах окремих країн, а й у всьому світі. Недоцільно, з огляду на сучасні тенденції, намагатися вирішувати всі логістичні проблеми самотійно.

На даний момент в Україні починає формуватися схожа система довгострокових партнерських відносин між компаніями (особливо великими) і логістичними постачальниками.

Висновки за розділом 1

У першому підрозділі дипломної роботи було розглянуто сутність та еволюцію розвитку міжнародної логістики. В результаті аналізу висвітлено, що міжнародна логістика в сучасних умовах відіграє важливу роль у забезпеченні успішної конкурентної боротьби на зовнішніх ринках та стійкого економічного становища підприємства. Цей підрозділ показав, що міжнародна логістика сприяє ринковій орієнтації підприємств, раціоналізації витрат та розв'язанню проблем на міжнародному рівні. Крім того, висвітлено важливість міжнародної логістики для стимулювання продажу та підвищення загальної ефективності господарювання. Загальна концепція логістики виявилася ключовою для розвитку сучасних підприємств у міжнародному масштабі. Таким чином, міжнародна логістика є необхідною складовою успішної

зовнішньоекономічної діяльності, допомагаючи підприємствам адаптуватися до міжнародного ринкового середовища та забезпечити їхню конкурентоспроможність.

У другому підрозділі дипломної роботи було докладно проаналізовано сучасну ситуацію у сфері міжнародної логістики та визначено роль України у цьому контексті. Був проаналізований досвід світових та вітчизняних логістичних компаній. Аналізуючи встановлені тенденції, можна зробити висновок, що Україна перебуває на сьогоднішній день, відстає за якістю та складністю міжнародних логістичних операцій від західних країн. Однак, наближення до світових стандартів та розвиток довгострокових партнерських відносин між підприємствами та постачальниками логістичних послуг вказують на потенціал для подальшого розвитку та удосконалення логістичних операцій українських підприємств на зовнішніх ринках. Визначено, що для підприємств, які розширюють свою діяльність за межі країни та активно ведуть зовнішньоекономічні відносини, ключовим є використання передового досвіду та технологій у міжнародній логістиці. Оптимальне вирішення логістичних проблем забезпечує конкурентні переваги на міжнародних ринках та сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “ФАРМАК”

2.1 Загальна характеристика підприємства

На початку ХХ століття практично не існувало виробництва синтетичних лікарських засобів та сировини в Україні, всі ці препарати імпортувалися. Проте з початком Першої світової війни імпорт припинився, призводячи до дефіциту ліків та медичних виробів. Тому створення власного фармацевтичного виробництва стало крайньою необхідністю.

У 1925 році в Україні був запущений перший завод з виробництва синтетичних лікарських засобів — Київський хіміко-фармацевтичний завод імені М. В. Ломоносова (КХФЗ), який пізніше перетворився на акціонерне товариство "Фармак". Починаючи з середини 1980-х років, завод активно перебудовує свою господарську діяльність. Київський хіміко-фармацевтичний завод імені М.В. Ломоносова перетворився на відкрите акціонерне товариство під назвою "Фармак", ставши першим українським підприємством у фармацевтичній галузі. [16]

В період з 1995 по 2015 роки Філя Іванівна Жебровська обрана генеральним директором та головою правління ВАТ "Фармак". Після цього основним завданням підприємства стає радикальна переорієнтація виробництва, спрямована на випуск конкурентоздатної продукції, що відповідає стандартам належної виробничої практики GMP. [16]

У середині 2000-х років "Фармак" розпочинає розширення свого присутності за межами країни, відкриваючи представництва в інших країнах. В цих представництвах працює близько 200 фахівців. У 2010 році "Фармак" стає лідером серед вітчизняних виробників, піднявшись на 8 позицій за 4 роки в рейтингу за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні, за даними Proxima Research. З того часу вона утримує позицію лідера на фармацевтичному ринку України та є найбільшим експортером лікарських

засобів. Компанія отримала сертифікати GMP на всі виробничі лінії. [16]

За період з 2015 по 2020 рік продукція компанії була експортована до 20 країн світу. У портфелі підприємства міститься 220 продуктових досьє. Кожен рік на ринок випускається до 20 нових препаратів. Колектив компанії налічує понад 2600 осіб, а на підприємстві діє 19 виробничих ліній, які відповідають стандартам GMP. [16]

Фармацевтична система якості постійно вдосконалюється та впроваджується згідно з чинними регуляторними вимогами та світовими стандартами, такими як ISO і GMP. Щороку компанія проходить близько 15 міжнародних інспекцій. З березня 2018 року Володимир Костюк очолює компанію як виконавчий директор. У 2019 році "Фармак" стала першою українською фармацевтичною компанією, що приєдналася до Мережі Глобального Договору ініціативи ООН. [16]

У 2021-2022 роках, продукція компанії була експортована до 40 країн ЄС, Центральної та Південної Америки, Азії, а в її асортименті налічується 400 лікарських засобів. У той період кожна третя упаковка препаратів компанії йшла на міжнародні ринки. Підприємство розширило географію експорту, включивши до неї такі країни, як Швейцарія, Бразилія, Індонезія та Болівія. У цей період "Фармак" також відкрив офіс у Об'єднаних Арабських Еміратах та представництво у В'єтнамі. Компанія почала розширення на ринок Латинської Америки, починаючи з Мексики, де був зареєстрований та введений в комерційну діяльність препарат із переліку життєво важливих. Крім того, компанія активно розвиває співпрацю з іншими країнами даного регіону: Перу, Колумбія, Ель-Сальвадор, Чилі, Панама, Болівія та інші латиноамериканські країни. [16]

"Фармак" відзначається одним із найкращих R&D-відділів в Україні за версією журналу "Forbes" і активно працює над розвитком науково-дослідницького потенціалу. Компанія розпочала будівництво інноваційного центру в Києві, а працівники підприємства представили інноваційний ПЛР-тест на форумі Генасамблеї ООН. [16]

Починаючи з 24.02.2022 року, компанія «Фармак» активно долучилася до зусиль з протистояння на фармацевтичному та економічному фронті України в період повномасштабної війни. Навіть при ускладнених логістичних умовах, що виникли внаслідок бойових дій та окупації значних територій, компанії вдалося забезпечити необхідними медичними препаратами мирних жителів та військових. Крім того, АТ «Фармак» активно бере участь у розробці плану відновлення фармацевтичного сектору України, а також розпочала будівництво виробництва у Іспанії. [16]

У 2023 році "Фармак" розпочав продаж власного лікарського засобу в Малайзії, розширивши тим самим свою присутність до 7 країн у регіоні Азійсько-Тихоокеанського басейну та до 58 країн у світі, куди українська компанія експортує медикаменти. Крім того, компанія збільшила свою присутність у країнах ЄС, придбавши маркетингові фармацевтичні компанії в Чехії та Словаччині, разом із відповідними правами інтелектуальної власності та торговими марками. Також варто зазначити, що після успішного проходження перевірок британських контролюючих органів, що тривали більше року, українська компанія зареєструвала два нові продукти, які тепер реалізуються у Великій Британії. [16]

Крім того, компанія "Фармак" успішно приєдналася до міжнародної програми HORIZON 2020, де вона була єдиною представницею з України серед восьми академій та п'яти фармацевтичних компаній з восьми країн світу. Підприємство продовжує надавати допомогу ЗСУ та населенню, що постраждало від повномасштабної війни. [16]

Місія компанії – зробити лікування сучасними ліками доступним, допомагати людям бути щасливими і здоровими.

Бачення компанії - «Фармак» успішна міжнародна фармацевтична корпорація, яка є лідером фармацевтичної галузі в Україні, займаючи постійно зростаючий відсоток ринку, визнана відповідальним бізнесом і надійним партнером. Значна частина прибутку «Фармак» щорічно інвестується в розширення та розвиток компанії, що дозволить розвивати бізнес з

європейськими стандартами якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародній арені.

До цінностей АТ “Фармак” відносяться [15]: залученість, інноваційність, зростання, якість та професіоналізм (рис. 2.1.)

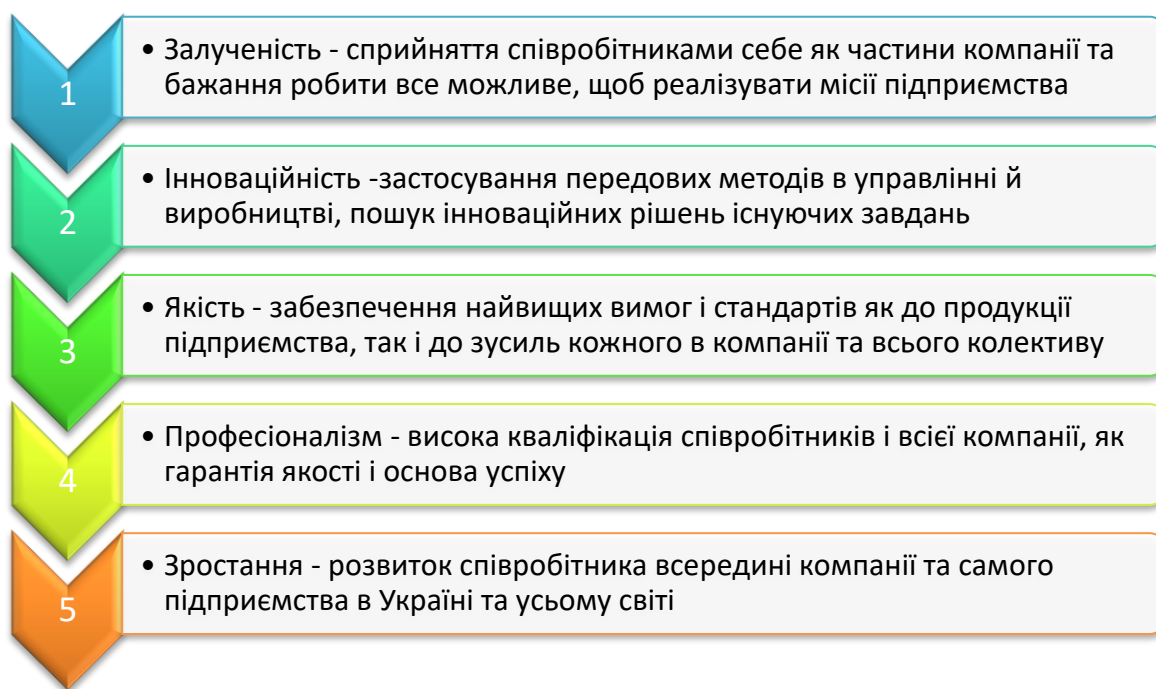


Рисунок 2.1. Цінності АТ “Фармак”

Джерело: складено автором на основі [15]

Організаційно-правова форма господарювання АТ "Фармак" - акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване на території України. У статутному капіталі підприємства знаходиться 36 366 000 грн. Основним видом діяльності є виробництво та збут лікарських засобів.[15]

Метою АТ "Фармак" є створення, виробництво і поширення якісних і ефективних лікарських засобів для покращення здоров'я і якості життя людей.

Предметом діяльності АТ "Фармак" є:

- Розробка нових медичних препаратів та їх дослідження.
- Виробництво та реалізація медичних засобів вітчизняного та зарубіжного походження
- Проведення наукових досліджень у галузі медицини та фармації.
- Організація маркетингових та рекламних заходів для продажу

лікарських засобів.

- Співпраця з науковими та медичними установами та організаціями.
- Впровадження новітніх технологій у виробництво та контроль якості медичних засобів.
- Забезпечення належної якості, ефективності та безпеки медичних засобів.
- Виконання вимог законодавства у галузі фармацевтики.

АТ “Фармак” має розгалужену трирівневу організаційну структуру підприємства (див. рис. 2.2) і включає в себе загальні збори, наглядову раду та генерального директора. Ці органи управління здійснюють керівництво діяльністю підприємства відповідно до своїх повноважень.

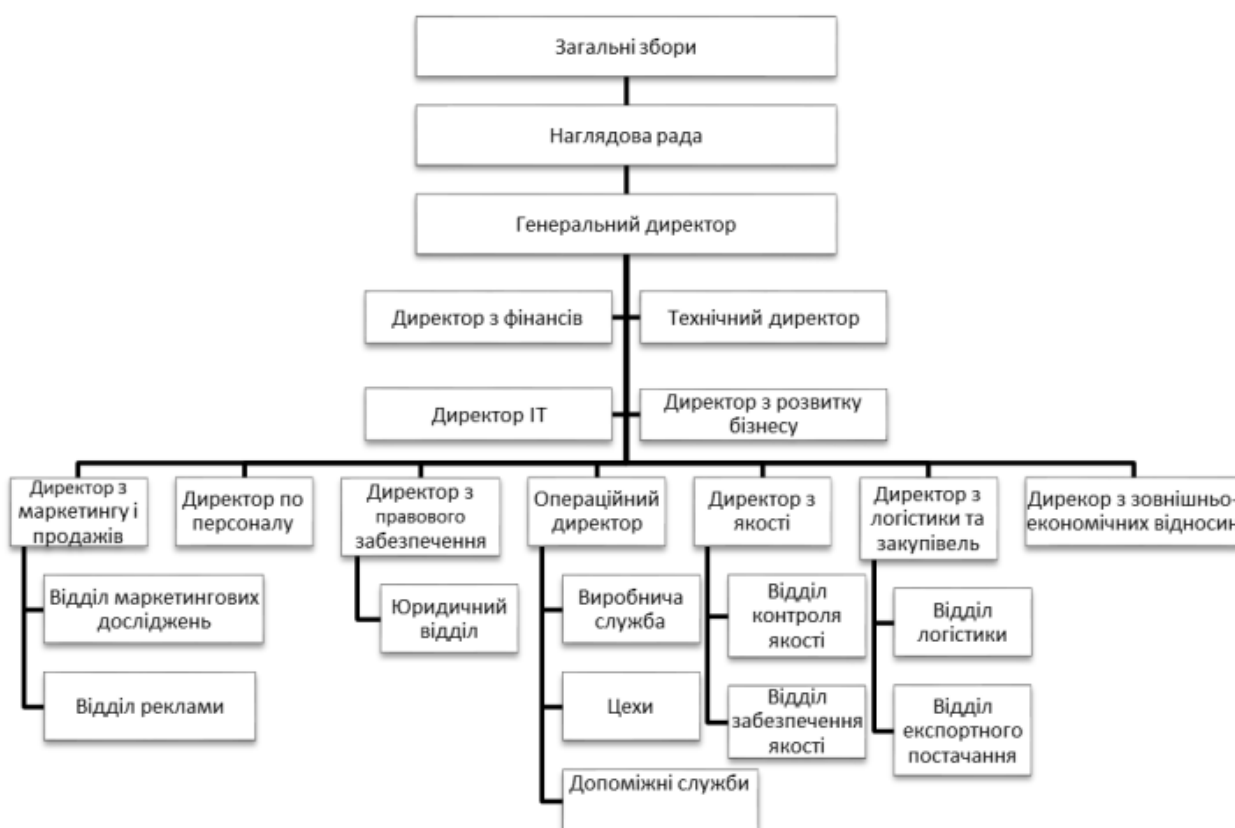


Рисунок 2.2. Організаційна структура АТ “Фармак”

Джерело: складено на основі [18]

Розглянемо детальніше головну ланку управління АТ “Фармак” [18]:

- 1) Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління АТ “Фармак”. Акціонери та посадові особи товариства зобов'язані

виконувати рішення загальних зборів, звісно, що ці рішення приймаються відповідно до норм чинного законодавства.

- 2) Під керівництвом голови наглядової ради компанія «Фармак» перейшла від виробництва активних фармацевтичних речовин до випуску готових лікарських засобів (з дотриманням міжнародних стандартів). Завдяки обраній бізнес-стратегії, інноваційній технологічній платформі, інвестиціям у виробництво і персонал, у 2010 році «Фармак» став провідною фармацевтичною компанією України. Компанія продовжує залишатися лідером сьогодні завдяки найвищій якості своєї продукції та впровадженню нових технологій. «Фармак» є одним із найбільших експортерів фармацевтичної продукції в Україні.
- 3) Генеральний директор відповідає за створення рекомендацій, які можуть бути використані для покращення прогнозів, аналізу, планування, фінансів та економічної діяльності. Він контролює всі аспекти діяльності об'єднання підприємств у сфері торгівлі, організовує та спрямовує зусилля всіх компаній з метою отримання, реалізації та збуту товарів.
- 4) У компанії «Фармак» фінансовий директор має завдання створити та реалізувати ефективну фінансову стратегію, покращити бюджетне, податкове та фінансове планування, а також керувати фінансами, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати фінансову стабільність для досягнення цілей компанії.
- 5) Сфера науково-практичних інтересів технічного директора «Фармак» включає розробку генериків, синтез активних сполук, дослідження молекул, біологічних препаратів, прогресивні інженерно-технічні рішення, виробничі інновації, трансфер технологій, міжнародні стандарти та регулює фармацевтичну діяльність.
- 6) Директор з розвитку бізнесу відповідає за реалізацію стратегії

компанії щодо розвитку продуктового портфеля і технологічних інновацій, ліцензія нових продуктів і розвитку експорту на усіх ринках, крім країн СНД, управління sales pipeline та продуктовим портфелем компанії.

- 7) ІТ-директору доручено розробити та реалізувати стратегію щодо розвитку інформаційних технологій, створення та належного функціонування інформаційних систем компанії, а також розробку стратегічного підходу до інформаційних технологій. Бере участь у створенні та обґрунтуванні Стратегії компанії «2025», а також розробці інвестиційних планів підприємства. Сприяє створенню та реалізації ІТ-стратегії компанії, яка забезпечує оптимізацію та розвиток ІТ-архітектури та робить внутрішні ІТ послуги доступними.

Всі працівники зобов'язані дотримуватися трудового законодавства України та внутрішніх правил підприємства, що визначають їх права та обов'язки. У кожного працівника є свої функціональні обов'язки та відповідальність. Основними правами працівників є належна оплата праці, дотримання норм безпеки, пільги у разі хвороби та відпусток, можливість отримання додаткової освіти та кар'єрного розвитку. [15]

Мережа постачання на підприємстві АТ "Фармак" (рис. 2.3.) починається з планування виробництва, що ґрунтується на аналізі попиту на їхню продукцію. Зібравши відповідну інформацію, компанія встановлює плани виробництва на різні періоди: місяць, квартал або рік.

Після цього компанія здійснює закупівлю сировини та матеріалів для виробництва. Цей процес відбувається через постійних постачальників, з якими укладені довгострокові угоди. Крім того, компанія може організовувати тендери на придбання сировини та матеріалів від нових постачальників, щоб забезпечити найкращі ціни та умови постачання.

Після прийому сировини та матеріалів, компанія перевіряє їх на відповідність якості та технічній документації. Після такої перевірки сировина

та матеріали направляються до виробництва, де здійснюється виробництво лікарських засобів.

Після виготовлення, продукція направляється до складу компанії, де проводиться її зберігання та логістика. Для доставки продукції до своїх клієнтів та партнерів компанія користується різними видами транспорту.



Рисунок 2.3. Мережа постачання на підприємстві АТ “Фармак”

Джерело: складено автором на основі [15]

Мережа збуту на підприємстві АТ "Фармак" починається зі зв'язків зі споживачами. Компанія співпрацює з лікарями та аптеками, щоб просунути свою продукцію на ринок. Основна частка виробництва АТ «Фармак» розподіляється між оптовими дистриб'юторами, як в Україні, так і на експортних ринках. Решта продукції йде безпосередньо в аптеки, госпіталі та інші заклади МОЗ в Україні. Компанія має власні представництва в Казахстані, Узбекистані, Киргизії. Також важливими ринками є Європа, включаючи Польщу, Болгарію, Латвію та Литву. Обсяги продажів на ринках інших країн також зростають, зокрема в Іраку, В'єтнамі, Австралії та Монголії. З 2020 року компанія розширює свою присутність на нові ринки, такі як Ізраїль, Мексика, Італія, Чехія, Данія, Франція, Колумбія та Сингапур (рис. 2.4.). [17]

АТ “Фармак” використовує непрямі канали продажу для поширення лікарських засобів на фармацевтичному ринку. Основним каналом є виробник -

дистриб'ютор - аптека - споживач, який охоплює до 70-80% аптечних мереж і 60-80% лікувальних закладів. Для збільшення ринкового покриття виробник також продає безпосередньо аптечним мережам та лікувальним установам (питома вага може становити від 2% до 20%). Тендерні поставки здійснюються через спеціалізованих дистриб'юторів або безпосередньо від виробника. АТ "Фармак" розвиває традиційні канали в роздрібному та госпітальному сегментах, співпрацюючи з найбільшими дистриб'юторами на ринку. Основними експортними ринками компанії є Узбекистан, Казахстан та Ізраїль, які разом становлять 61% від загального обсягу експорту за 2020 рік. [17]

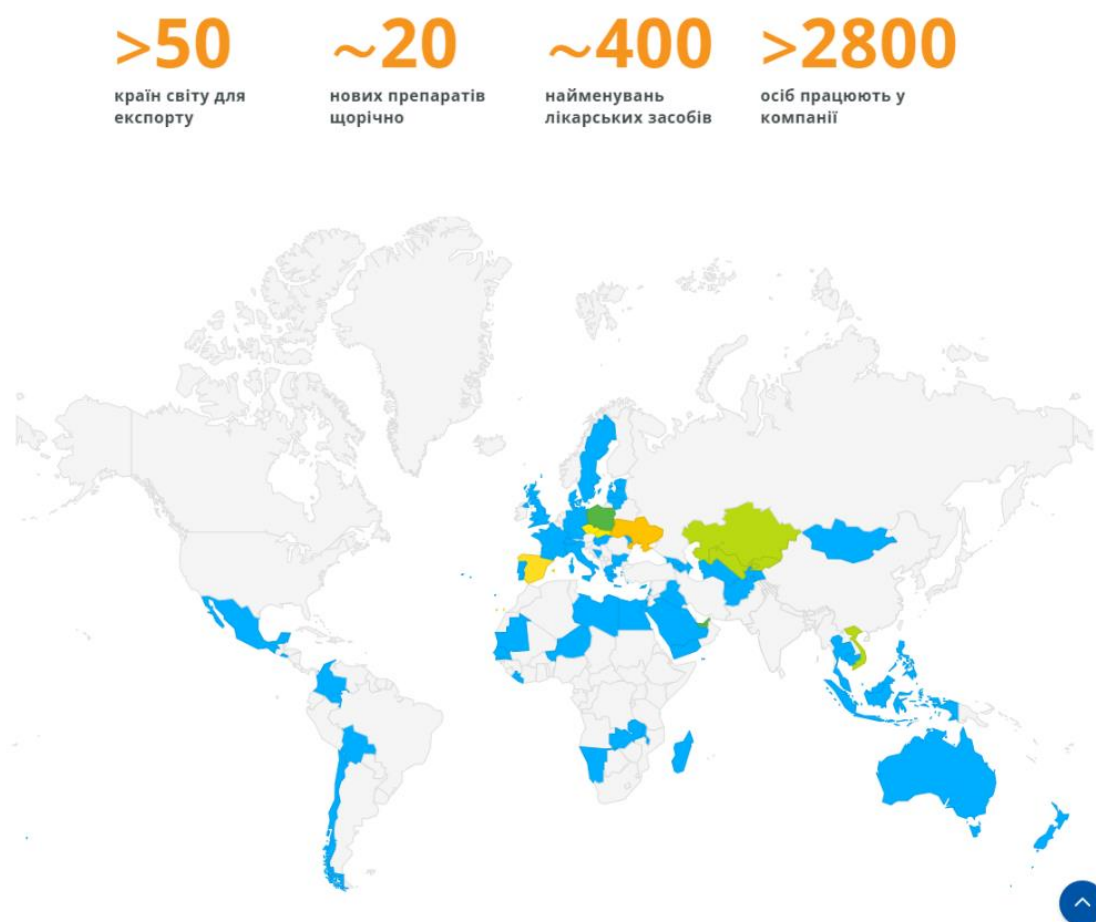


Рисунок 2.4. Країни збуту продукції (2024 р.) АТ "Фармак"

Джерело: [15]

У загальному, мережі постачання та збуту на підприємстві АТ "Фармак" є досить складними та мають багато етапів. Однак, завдяки цим мережам, компанія забезпечує високу якість своєї продукції та задовольняє потреби своїх

клієнтів в Україні та за кордоном.

У січні 2024 року компанія «Фармак» розпочала новий етап цифровізації – впровадження S/4HANA, нової ERP-системи від компанії SAP (рис. 2.5.).



Рисунок 2.5. Фармак впроваджує ERP-систему S/4HANA

Джерело: [19]

Завдяки S/4HANA «Фармак» автоматизує всі бізнес-процеси, пов’язані з плануванням продажів, виробництвом, закупівлями, продажами, транспортуванням, ремонтом обладнання та контролем якості. Це нововведення сприятиме більшій ефективності бізнесу. Процес глобальної цифровізації на «Фармак» розпочався 15 років тому. Сьогодні в компанії працює автоматизована система звітності, бюджетування, планування виробництва, продажів, документообігу, формування електронної документації з якості, оцінювання та навчання співробітників. Також компанія впроваджує електронні досьє серії лікарських засобів тощо. Звичайно, процес цифровізації призвів до високої конкуренції на фармацевтичному ринку. Ось чому впровадження S/4HANA є актуальним у цьому контексті. Цей перехід сприяв зниженню витрат, підвищенню прозорості та контролю над даними, що сприяє підвищенню ефективності ланцюжка поставок. [19]

2.2 Оцінка фінансово-економічних показників підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності

Стійкість фінансово-економічного стану підприємства є похідною від усієї виробничо-господарської діяльності. Щоб проаналізувати цей стан, необхідно використовувати сукупність показників, що представляють усі аспекти функціонування підприємства. Одного єдиного показника буде недостатньо, щоб описати фінансовий або економічний стан компанії. У зв'язку з цим при оцінці фінансово-економічного стану підприємства доцільно використовувати групу показників, яка комплексно описує всі аспекти діяльності компанії.

Щоб забезпечити надійність компанії як партнера у фінансово-економічних відносинах, необхідно аналізувати показники, які допоможуть оцінити фінансово-економічний стан підприємства.

Комплексний фінансово-економічний аналіз бізнесу має вирішальне значення для підприємства, цей аналіз дозволяє оцінити життєздатність і фінансову стабільність, стан власності, її ліквідність і платоспроможність. Це допомагає корпорації приймати своєчасні рішення, щоб уникнути банкрутства.

Фінансово-економічний аналіз передбачає аналіз та оцінку стану компанії за допомогою фінансових показників з її фінансової звітності. Почнемо аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «Фармак» з аналізу фінансових результатів (див. табл. 2.1.)

Показники	Роки			Відхилення (2021-2022)		Відхилення (2022-2023)	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції	9 205 794	7 774 735	9 690 236	-1 431 059	-15,5	1 915 501	24,6
3. Валовий прибуток від реалізації	5 164 712	4 659 721	5 265 723	-504 991	-9,8	606 002	13
4. Адміністративні витрати	997 877	917 136	1 168 504	-80 741	-8,1	251 368	27,4
5. Витрати на збут	1 530 079	1 171 382	1 575 678	-358 697	-23,4	404 296	34,5

Продовження табл. 2.1.

6. Інші операційні доходи	14 225	17 389	22 563	3 164	22,2	5 174	29,8
7. Інші операційні витрати	643 688	1 360 938	707 640	717 250	111,4	-653 298	-48
8. Прибуток від операційної діяльності	2 007 293	1 227 654	1 836 464	-779 639	-38,8	608 810	49,6
9. Прибуток від участі в капіталі	3 949	4 479	3 398	530	13,4	-1 081	-24,1
10. Інші фінансові доходи	17 647	14 541	91 363	-3 106	-17,6	76 822	528,3
11. Інші доходи	32 991	359 539	41 576	326 548	989,8	-317 963	-88,4
12. Фінансові витрати	42 010	47 756	65 078	5 746	13,7	17 322	36,3
13. Втрати від участі у капіталі	-	-	-	-	-	-	-
14. Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
15. Прибуток до оподаткування	2 019 870	1 558 457	1 907 723	-461 413	-22,8	349 266	22,4
16. Чистий прибуток	1 637 923	1 273 395	1 547 604	-364 528	-22,3	274 209	21,5

Таблиця 2.1. Фінансова звітність АТ «Фармак» (2021-2023 рр.), тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [20]

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що протягом трьох останніх років у Фармака відбувалися динамічні зміни у фінансово-економічних показниках. Після важкого 2022 року, спричиненого повномасштабною війною, компанія зазнала втрат, зменшилися чистий дохід та прибуток. Проте, у 2023 році відбулося відновлення, зростання валового прибутку та чистого прибутку, що свідчить про певну адаптацію підприємства до умов сьогодення. Незважаючи на показники у 2022 році, станом на кінець 2023 року компанія вийшла на рівень показників до повномасштабної війни. Для подальшого стабільного розвитку компанії важливою є оптимізація витрат та фінансове управління.

На табл. 2.2. наведено чисті активи та пов'язані з ними зобов'язання АТ «Фармак».

Показники	Роки (на кінець звітного періоду, тис. грн)			Відхилення (2021-2022)		Відхилення (2022-2023)	
	2021	2022	2023	абсолютн е	віднос не	абсолютн не	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
Нематеріальні активи	187 218	182 963	195 609	-4 255	-2,3	12 646	6,9

Продовження табл. 2.2.

Основні засоби	3 581 922	3 630 569	3 606 686	48 647	1,4	-23 883	-1
Незавершене будівництво	191 724	126 352	149 069	-65 372	-34,1	22 717	18
Інші необоротні активи	166 691	81 861	192 828	-84 830	-50,9	110 967	135,6
Запаси (виробничі)	852 314	863 017	1 147 736	10 703	1,3	284 719	33
Поточні фінансові інвестиції	271 546	400	469 358	-271 146	-99,9	468 958	117239,5
Інші оборотні активи	2 646	379	43	-2 267	-85,7	-336	-89
Разом активи	5 254 061	4 885 541	5 761 329	-368 520	-7	875 788	17,9
Пасиви							
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	37 123	124 540	180 889	87 417	235,5	56 349	45,2
Короткострокові і кредити	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	161 141	38 185	180 988	-122 956	-76,3	142 803	374
Поточні забезпечення	32 334	31 902	32 682	-432	-1,3	780	2,4
Інші поточні зобов'язання	19 912	21 455	22 244	1 543	7,7	789	3,7
Разом пасиви	250 510	216 082	416 803	-34 428	-13,7	200 721	92,9
Чисті активи	5 197 026	4 739 546	5 558 196	-457 480	-8,8	818 650	17,3

Таблиця 2.2. Розрахунок чистих активів АТ “Фармак”, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [20]

Цей показник використовується для оцінки приблизної вартості компанії у разі ліквідації. Важливо розуміти, що ринкова вартість деяких активів може бути переоцінена або недооцінена в порівнянні з їх балансовою вартістю. Кредитори використовують цей показник, щоб визначити ступінь своєї захищеності. Якщо вартість чистих активів менше або дорівнює нулю, це може свідчити про високий ризик кредитування даного підприємства, оскільки в разі банкрутства не всі інтереси та вимоги сторін будуть задоволені.

Протягом трьох років у Фармака спостерігалися значні зміни в структурі активів та пасивів. В 2022 року, через початок повномасштабної війни,

відбулися зміни у фінансовому стані компанії. У 2022 році відбулося зменшення чистих активів на 8,8% (порівняно з 2021 роком), що є наслідками труднощів, спричинених війною. Проте, у 2023 році відбулося значне зростання чистих активів на 17,3% (порівняно з 2022 роком), що свідчить про відновлення фінансової стабільності компанії. Незважаючи на це, необхідно враховувати ризики, пов'язані зі зростанням поточних зобов'язань та забезпеченням для забезпечення подальшого стійкого розвитку.

АТ «Фармак» намагається стати успішною міжнародною фармацевтичною компанією та провідною в українській фармацевтичній промисловості, прагне постійно розширювати свою частку ринку у розробці, виробництві та дистрибуції високоякісних, ефективних та безпечних лікарських засобів, виробів медичного призначення [20,15]

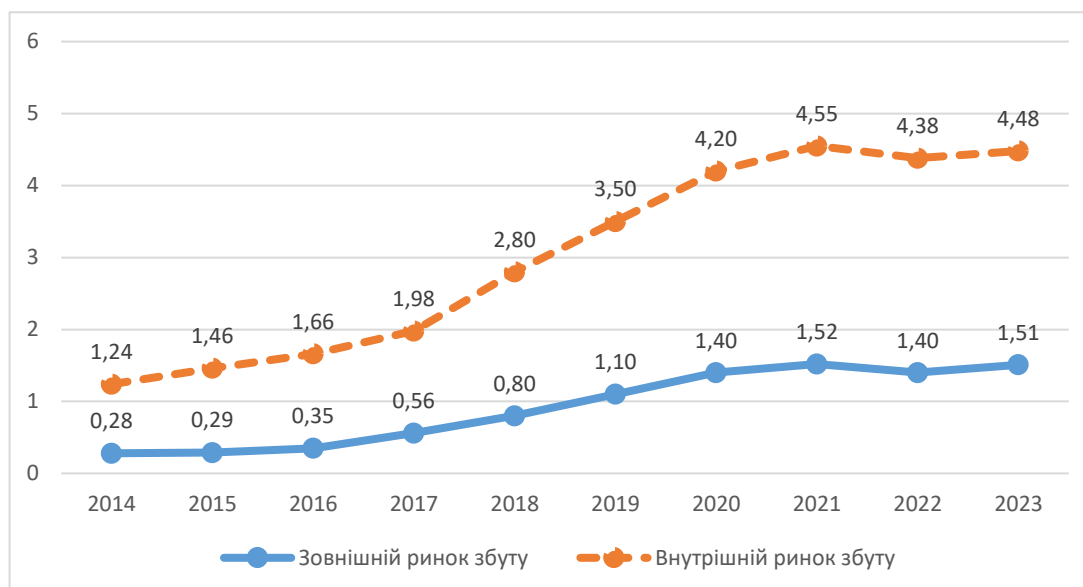
Важливо відзначити, що з 2014 по 2023 роки АТ «Фармак» є одним із найпродуктивніших виробників в Україні, яке розробляє, впроваджує та реєструє на ринок нові продукти у фармацевтичній сфері. Станом на кінець 2023 року «Фармак» поставив понад 400 найменувань лікарських засобів у 50 країн світу [15].

На діагр. 2.1 і 2.2 відображено дохід, отриманий від реалізації продукції на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту.

З графіків можна зробити висновок, що протягом 2014-2023 рр. значна частина ліків була реалізована на внутрішньому ринку, це становило 3/4 із загальної суми, тоді як на експорт припадало лише 1/4 частина від загальної кількості. Проте з 2016 року обсяги експорту лікарських засобів зросли.

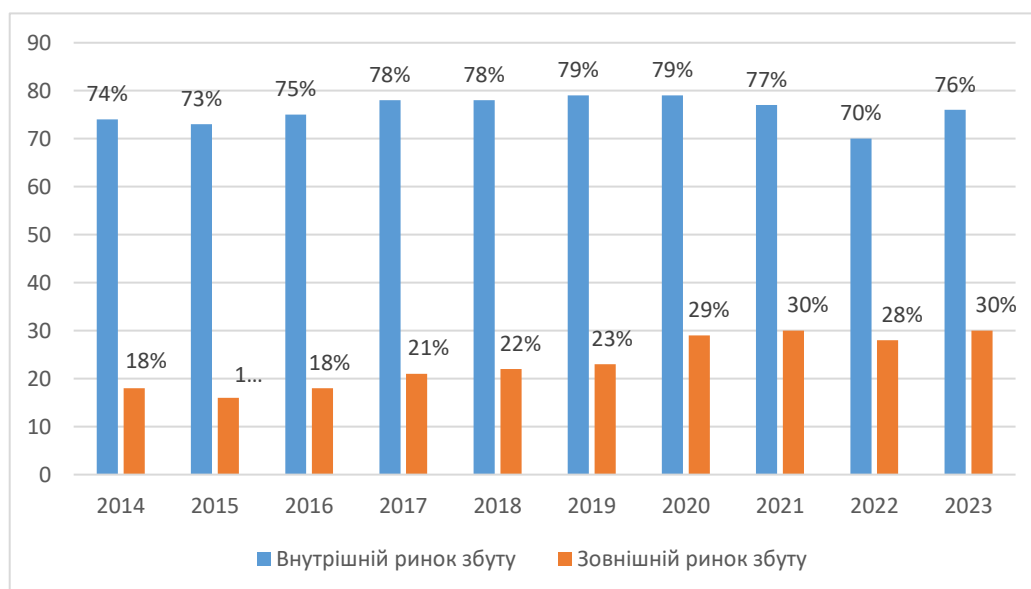
З часом експортні ринки АТ «Фармак» змінювалися. Так, у 2013 році основними ринками збуту були Білорусь, Казахстан, Польща, Болгарія та Узбекистан. Однак з 2014 року зміни в структурі експорту були видимі: основні партнери тепер стали Казахстан, Азербайджан, Узбекистан, Словаччина та інші країни. Пізніше, з 2016 по 2018 роки, продукцію продавали в інші країни, зокрема Польщу, В'єтнам, Таджикистан, Німеччину та інші. У 2017 році учасниками зовнішнього ринку збуту стануть Ірак і Киргизстан.

Протягом 2018 року було прийнято рішення про ліквідацію представництва АТ «Фармак» в росії. Також протягом цього періоду обсяг продажів компанії на ринку Австралії значно зріс. [15]



Діаграма 2.1. Дохід від реалізації продукції АТ «Фармак» у 2014-2023 рр, у млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі [15,17,20]



Діаграма 2.2. Частка продукції АТ «Фармак» на зовнішньому/внутрішньому ринку у 2014-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [15,17,20]

У 2019 році основними ринками експорту були Узбекистан, Ірак та Казахстан, на ці країни разом припадало 60% загального обсягу експорту. У 2020 році до цього списку доєднався Ізраїль, частка продажів якого становила

61% від загального зовнішнього ринку збуту. Крім того, у 2020 році «Фармак» збільшив обсяги продажів на ринках інших країн, зокрема в В'єтнамі, Іраку, Монголії та Австралії. Фармак також збільшив свою присутність на нових ринках - у Мексиці, Італії, Чехії, Данії, Колумбії, Сінгапурі та Франції.

Чисельність працівників АТ «Фармак» у 2023 році зріс на 200 осіб, порівняно з 2022 роком, і у порівнянні з 2021 роком - на 62 особи, що пішло на користь як компанії в цілому, так і працівників зокрема. Як наслідок, зросла і продуктивність праці. Станом на 2024 рік, в компанії працює близько 3000 осіб. Незважаючи на труднощі, підприємство Фармак намагалося зберегти колектив і не скорочувати працівників.[21]

З діяльності АТ «Фармак» можна зробити кілька висновків. Корпорація є фінансово стійкою та стабільною, їй не загрожує банкрутство. У період 2020-2023 років компанія переживала фінансову нестабільність в зв'язку з COVID-19 та повномасштабною війною, але компанія поступово відновлюється та нарощує обсяги виробництва. Наразі АТ «Фармак» демонструє позитивну рентабельність, що свідчить про високу ефективність діяльності підприємства. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників в 2023 році.

Вплив повномасштабної війни на показники міжнародної діяльності АТ «Фармак»:

За останні п'ять років кількість лікарських засобів, які експортувалися, зросла на 64%, однак війна призупинила зростання цього показника [32].

До війни 25% продукції «Фармак» продавалося в понад 50 країнах. Після втрати складу в березні компанія присвятила більшу частину своїх виробничих потужностей внутрішньому ринку. У результаті відбулося прогнозоване зниження експорту: у січні-серпні порівняно з відповідним періодом минулого року він скоротився на 11%. Зараз «Фармак» продає продукцію в понад 35 країн. З 24 лютого компанія припинила відвантаження ліків до білорусі та ліквідувала своє представництво в цій країні. Офіс компанії в рф компанія закрила ще в 2014 році. [21]

Загальна картина демонструє, що АТ Фармак вистояло і продовжує працювати в складних, кризових умовах, налагоджує нову складну міжнародну логістичну систему та вирішує ще з десяток проблем. Попередня підготовка до негативного сценарію, регулярні великі інвестиції у виробництво і логістику, попит на продукцію та професійність команди компанії - допомогли Фармаку залишитися на плаву.[21]

Протягом середини 2022 року та всього 2023 року спостерігається поступове відновлення компанії «Фармак». Підприємство пристосовується до сьогоденних реалій і продовжує працювати. Починаючи з 2024 року кількість реалізованих лікарських засобів зросла порівняно з попереднім роком. Посеред проблем із зовнішньою логістикою та блокуванням кордонів компанія «Фармак» швидко пристосовується до цих умов і продовжує роботу. [22]

Наступним кроком здійснимо аналіз зовнішньоекономічної діяльності АТ «Фармак». Обсяг експортованої продукції АТ «Фармак» за останні три роки наведено в табл.2.3.

Рік	2021	2022	2023
СНД	190 456	123 498	166 457
Світ	123 302	114 848	121 107
Експорт загалом	313 758	238 346	287 564

Таблиця 2.3. Динаміка обсягів експорту АТ “Фармак” за 2021-2023 рр,
млн. дол.

Джерело: розраховано за даними [31,15]

З табл. 2.3. спостерігаємо значне зниження експорту продукції в 2022 році.

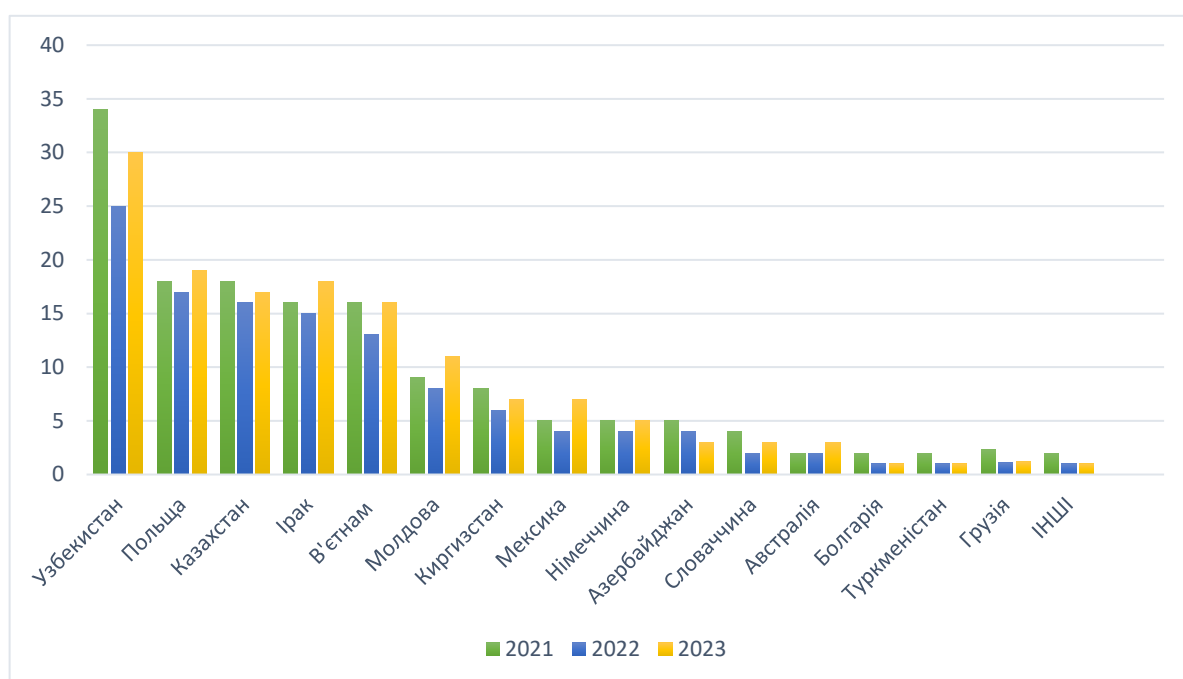
Це зумовлено низкою причин, а саме:

- Першочергове забезпечення внутрішнього ринку України
- Знищення складу з готовою продукцією (що унеможливило швидкий випуск товару)
- Порушення логістичного сполучення

За словами СЕО АТ «Фармак» Володимира Костюка, обсяг українських

ліків, експортованих у 2022 році, скоротився на 24% порівняно з 2021 роком і склав 238 мільйонів доларів. Країною, де у 2022 році було закуплено найбільше українських ліків, став Узбекистан, куди українські компанії (в тому числі «Фармак») експортували продукції на 52 мільйони доларів. що на 36% менше, ніж у попередньому році [31].

Для більш глибокого аналізу стану справ у міжнародній діяльності «Фармак» скористаємося даними наступної діаграми, яка ілюструє особливості географічної структури експорту продукції «Фармак» та їх динаміку (діаграма 2.3).



Діаграма 2.3. Географічна структура експорту АТ «Фармак»

Джерело: розраховано за даними [29]

Як видно, основними ринками збуту продукції «Фармак» в останні роки були Казахстан, Узбекистан і Польща. Загальний відсоток продажів у ці країни становить 66% від загального обсягу експортованих товарів у 2023 році.

Із загального обсягу товарів, експортованих з країни, 18% було відправлено до Іраку в 2023 році. За 2022 рік спостерігається значне просідання частки експорту у всі країни, оскільки з початком повномасштабної війни компанія стикнулася з великою кількістю логістичних проблем на зовнішніх ринках і потребувала часу до адаптації. У 2023 році п'яте і шосте місце серед

партнерів посідають В'єтнам і Молдова відповідно. У 2023 спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягів відвантажень до цих країн. Однак обсяг експорту до Грузії за останні три роки значно знизився: якщо в 2021 році було відвантажено 2,3%, то в 2023 році - 1,1%. Німеччина майже не змінює кількість своїх замовлень.

На даний момент продуктовий портфель компанії включає близько 400 найменувань лікарських засобів,, але компанія зосереджується на п'яти основних групах препаратів, а саме [15]:

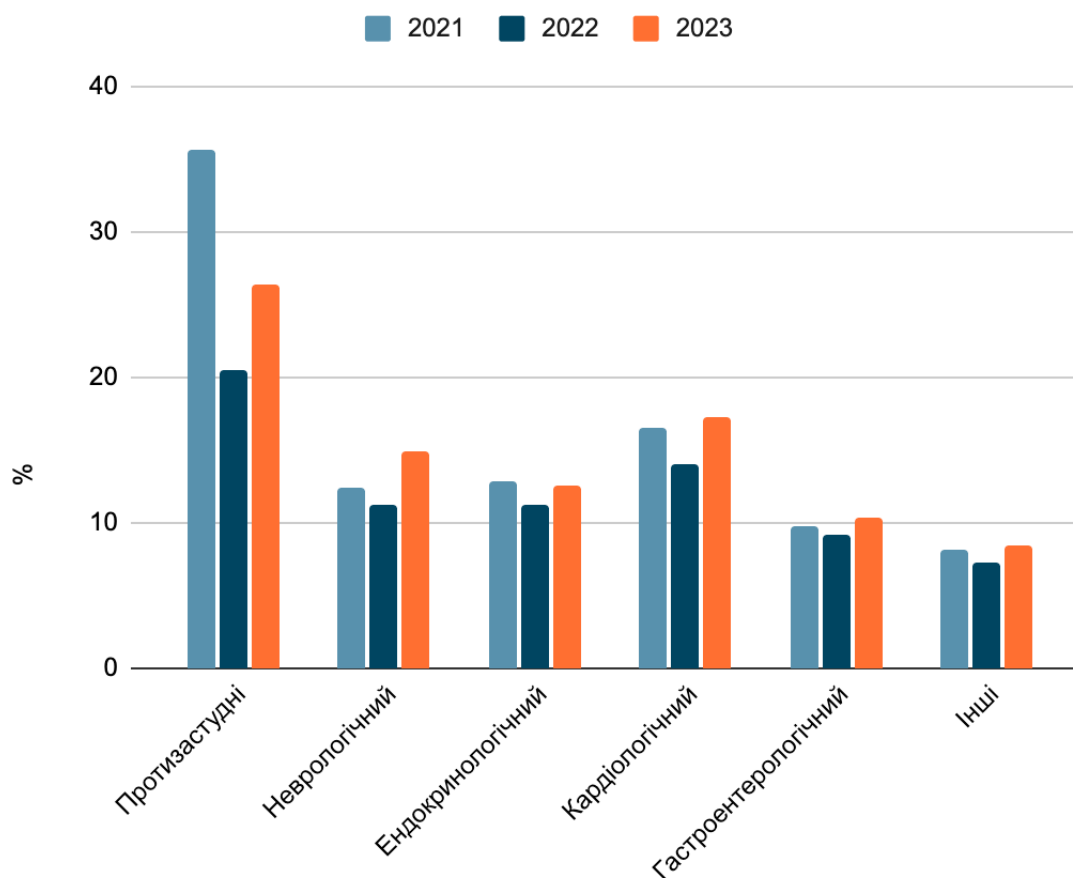
- Протизастудні засоби (36,4% загальних продажів за рік),
- Кардіологічна (17,2%),
- Неврологічна (14,9%),
- Ендокринологічна (12,6%),
- Гастроентерологічна (10,4%),
- Інші (8,5%).

АТ «Фармак» має кілька спеціалізованих напрямків, включаючи офтальмологічний, контрастні засоби та випускає фармацевтичну продукцію по контракту як для українського ринку, так і на експорт.

З діаграм. 2.4 видно, що більшу частину товарної структури експортованих товарів займають протизастудні засоби, які становлять майже третину від загального обсягу: у 2021 році – 35,6%, у 2022 році – 20,5%, у 2023 році – 26,4%.

Кардіологічний портфель займає друге місце за обсягами. Ендокринологічний портфель становив близько 13 відсотків у 2021 та 2023 роках. У 2023 році було продано більше неврологічних препаратів, ніж у попередні два (14,9%).

Протягом останніх трьох років ми спостерігаємо стабільну частку гастроентерологічного портфелю. Інші терапевтичні групи препаратів складають приблизно 9% від загальної кількості протягом останніх років [15].



Діаграма. 2.4. Динаміка товарної структури експорту АТ “Фармак”

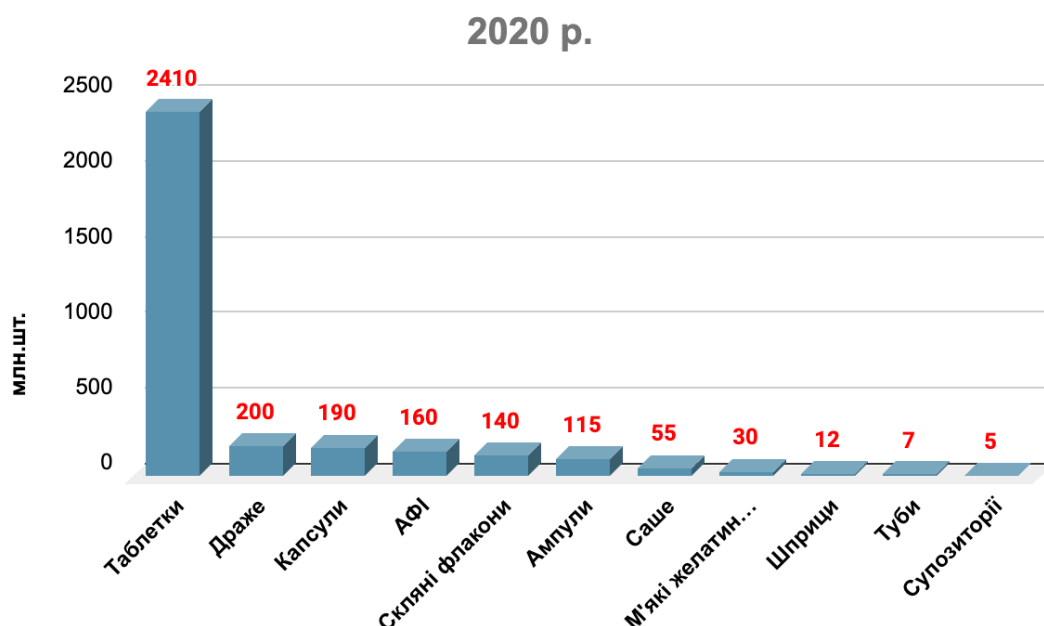
Джерело: розраховано за даними [29,15]

На сьогоднішній день продуктивний портфель компанії Фармак фокусується на наступних категоріях[15]:

- 1) Безрецептурні лікарські засоби (365 найменувань);
- 2) Рецептурні лікарські засоби (235 найменувань);
- 3) Медичні вироби (11 найменувань);
- 4) Дієтичні добавки (15 найменувань).

Форми випуску лікарських засобів та інших складових портфелю АТ «Фармак» є різноманітними. Обсяги виробництва продукції “Фармаку” у 2020 році в усіх формах випуску представлено на діаграм. 2.5.

Спостерігаємо, що таблетки є найбільш виробленою формою випуску в 2020 р. (2410 млн.шт.), і далеко випереджує наступну за обсягом форму випуску - “драже” (200 млн.шт.).



Діаграма 2.5. Обсяги виробництва продуктів АТ «Фармак» у 2020 році,
млн. шт.

Джерело: складено автором на основі [24]

На прикладі АТ «Фармак» складно визначити окремих осіб у відділі ЗЕД, оскільки в процесі міжнародної діяльності компанії беруть участь усі департаменти підприємства. Це пояснюється тим, що для того щоб представити продукцію новій аудиторії потрібна попередня аналітика, реєстрація фармацевтичних продуктів, функції команди маркетингу та продажів, а в майбутньому і робота, спрямована на розвиток бізнесу [15].

На рис. 2.6 представлена організаційна структура АТ «Фармак», де кожен департамент бере участь у ЗЕД (експорті).

До основних обов'язків команди щодо реалізації зовнішньоекономічної діяльності входить [15]:

- створення конкурентоспроможних, і в першу чергу, якісних лікарських засобів, які будуть реалізовуватися на зовнішніх ринках, а також управління експортним потенціалом компанії.
- проведення фінансово-валютних операцій;
- створення партнерських взаємовідносин з іноземними компаніями, регламентація виконання всіх угод з іноземними партнерами,

- реалізація науково-інформаційних проектів.
- огляд та аналізування ринкових тенденцій та розвитку інноваційних методів виробництва, науково-технічних розробок та інвестиційного співробітництва.
- підготовка обраної продукції до митного оформлення.



Рисунок 2.6. Відділи компанії для підтримки експорту АТ “Фармак”

Джерело: [15]

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовою стратегічною складовою для компаній, особливо в контексті глобалізації та конкурентного середовища.

Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність АТ "Фармак", можемо побачити, що спад експорту продукції у 2022 році був обумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами (в першу чергу це початок повномасштабної війни), оскільки компанія зосередилася першочергово на забезпеченні внутрішнього ринку. Порушення логістичного сполучення та знищення складу з готовою продукцією також негативно вплинули на показники ЗЕД АТ “Фармак” у 2022 році. Незважаючи на це, компанія зуміла адаптуватися та відновити свою присутність на міжнародних ринках в 2023 році.

Варто відзначити, що АТ "Фармак" успішно диверсифікувала свій товарний портфель, фокусуючись на різноманітних групах лікарських засобів та розширюючи свою присутність на різних ринках. Особливу роль у збільшенні експорту відіграв ефект пандемії COVID-19, що підсилив попит на лікарські засоби, вироблені компанією.

У цілому, зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у

розвитку та успіху компанії “Фармак”, дозволяючи їй розширювати географію збуту, диверсифікувати ризики та збільшувати конкурентоспроможність на світовому ринку.

2.3 Оцінка міжнародної логістичної діяльності підприємства та виокремлення проблем

Починаючи з 2023 року кількість реалізованих лікарських засобів зросла порівняно з 2022 роком. Факторами, які все ще впливають на економіку компанії та її фінансово економічні показники - є тимчасова окупація територій та втрата населення, яке залишається на цих територіях. Посеред проблем із логістикою та блокуванням кордонів компанія «Фармак» швидко пристосовується до цих умов і продовжує роботу [22].

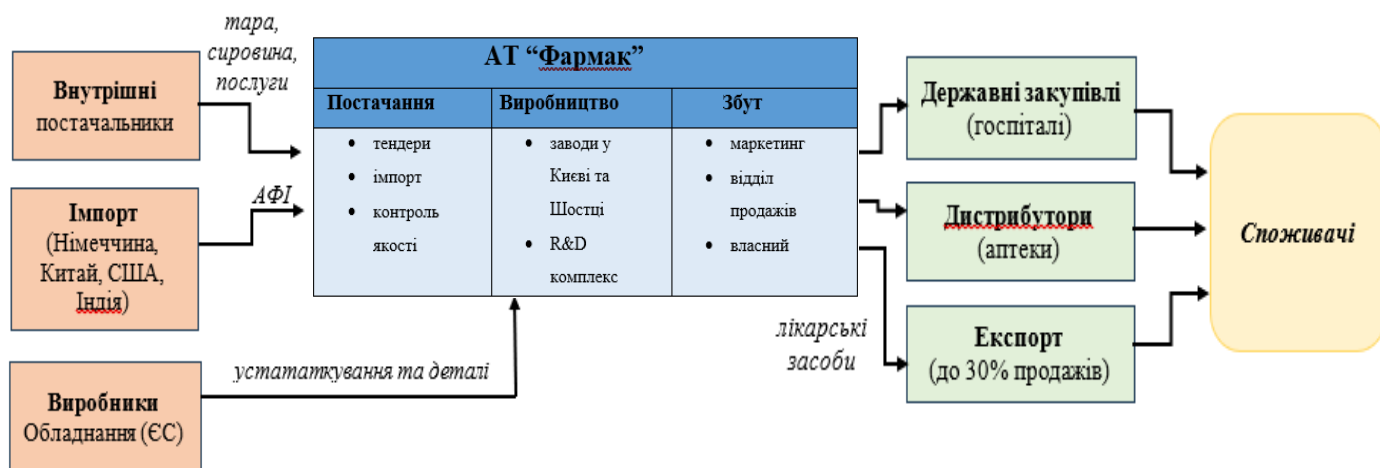


Рисунок 2.7. Ланцюг постачання АТ “Фармак”

Джерело: складено автором на основі [23, 24]

Ланцюг постачання (рис.2.7.) АТ “Фармак” включає поставки АФІ, допоміжних матеріалів та сировини, товарів і послуг і включає в себе наступні процеси: закупівля, контроль якості, виробництво, маркетинг і продажі. Географія ланцюга постачання Фармак включає Україну, країни Європи, СНД, а також країни Близького Сходу та Південної Америки [24].

На ринку є велика кількість постачальників сировини та матеріалів для пакування, але субстанції виробляються лише декількома компаніями, тому їх

придбання має стратегічне значення для АТ «Фармак», ціна на АФІ становить більшу частину вартості кінцевого продукту. Фармак купує субстанції у багатьох учасників ринку: виробників, ліцензіатів і трейдерів. Ресурси України, як правило, пріоритетні, але вітчизняним постачальникам важко забезпечити високу якість або кількість сировини, яка б задовольнила потреби компанії. З оглядом на ці причини майже 69% кількості сировини і матеріалів Фармак імпортує з Німеччини, США, Китаю, Індії та інших країн через дистриб'юторські угоди [23].

Тендерна процедура компанії є прозорою і вона оцінює пропозиції на відповідність визначеним параметрам закупівель. Інформація щодо тендерів опубліковується на сайті <https://zakupki.prom.ua/>. Тендерний комітет, який складається щонайменше з п'яти членів з різних відділів, розглядає ряд затверджених, включаючи ціну, якість, умови доставки та оплати, а також інші важливі критерії. Перед затвердженням учасники обов'язково повинні пройти перевірку на надійність. «Фармак» має право відхилювати пропозиції через невідповідність вимогам технічного завдання. Для нових продуктів, виробників шукають безпосередньо на спеціалізованих фармацевтичних сайтах. Усі постачальники проходять первинну (а згодом періодичну) оцінку відділом служби якості відповідно до встановленого протоколу «Порядок кваліфікації постачальників сировини, матеріалів та послуг». Під час кваліфікації оцінюється система якості постачальника, а також розглядаються ризики для якості постачальника. Аудит проводиться для критичних постачальників. Результати кваліфікації позитивні або негативні. За результатами кваліфікації постачальник отримує позитивний чи негативний статус. До реєстру відхилених постачальників вносяться всі кому надали негативний статус. Протягом періоду співпраці з постачальником проводиться моніторинг наявності дозвільної документації; оцінюється контроль якості поставлених серій; проводяться щомісячні моніторинги офіційних сайтів FDA, EUDRA, ДЛС на наявність невідповідностей. Також щорічно проводиться оцінка постачальників за досвідом співпраці, наявністю браку і належної системи

якості [24].

Ланцюг поставок вважається слабким місцем компанії, оскільки відсутність деяких АФІ може сильно перешкоджати виробництву фармацевтичних препаратів та їх своєчасному продажу (оскільки ринок дуже динамічний). «Фармак» поділяє постачальників на декілька груп, найбільші з яких – стратегічні партнери, які працюють з компанією багато років, це насамперед іноземні виробники. Робота з цими постачальниками вимагає багато зусиль від працівників компанії, особливо під час війни, коли процес імпорту та експорту продукції ускладнений [25].

Складська система та управління запасами у фармацевтичній компанії АТ "Фармак" відрізняються від інших галузей тим, що вони мають обмежений вихідний номенклатурний ряд, але широкий спектр ресурсів, необхідних для виробництва лікарських засобів. Ефективне управління запасами та ефективна складська логістика стають критично важливими для успішної міжнародної логістичної діяльності компанії. Для цього АТ "Фармак" розгорнуло кілька розподільчих центрів та має власні складські приміщення на заводах, щоб забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів та підтримувати надійний ланцюг постачання (рис.2.8.) [28].

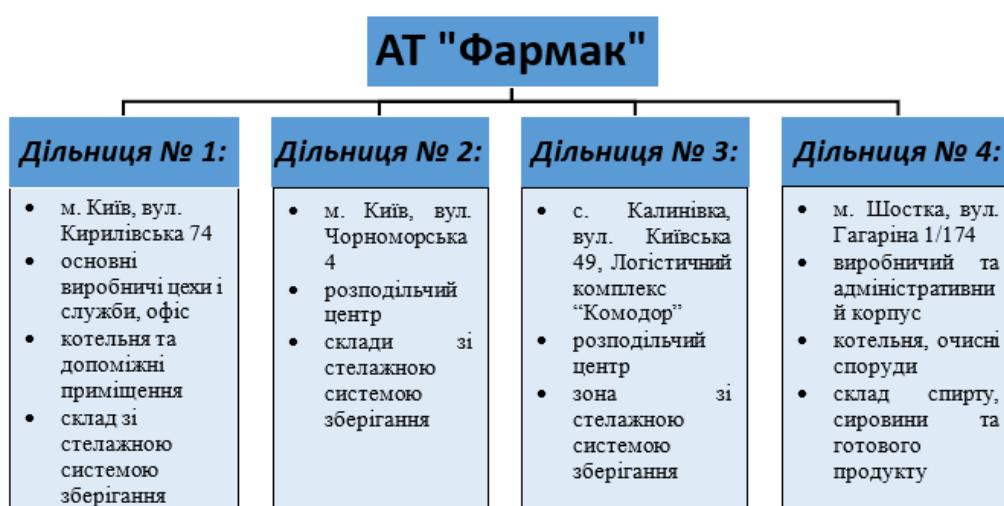


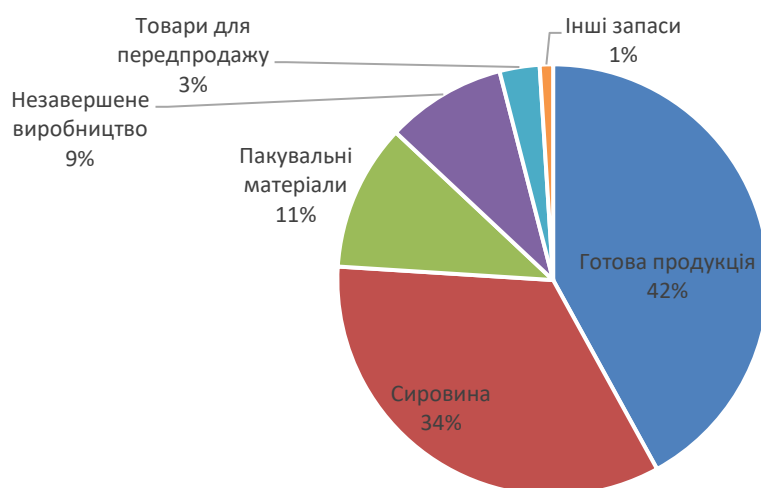
Рисунок 2.8. Складські комплекси АТ "Фармак"

Джерело: складено автором на основі [27]

Складські приміщення компанії є одними з найякісніших (класу А та

відповідають найвищим вимогам), так як робота з лікарськими засобами вимагає максимально чисті (іноді навіть стерильні) умови зберігання та контролю температури. Кожна партія товару проходить контроль якості та супроводжується сертифікатом. Запаси компанії систематизовані за категоріями, стелажі розміщені поблизу місць формування замовлень, що скорочує витрати часу на завантаження транспортного засобу [28].

Зі структури запасів компанії (діагр. 2.6.) спостерігається, що більшу частину запасів складають готова продукція та сировина, найменшу частину вартості запасів складають пакувальні матеріали та незавершене виробництво.



Діаграма 2.6. Структура запасів підприємства “Фармак”

Джерело: складено автором на основі [23]

Фізичний об’єм даних ресурсів достатньо рівномірний, що дозволяє зробити висновок про ефективне та рівномірне використання складських потужностей.

Сировина та готова продукція регулярно надходить і виходить з компанії, автоматизована система управління та обліку попереджує ресурсні витрати через простой на складі.

Сертифікація та стандартизований характер ключових аспектів логістики на підприємстві має вирішальне значення. Через широке регулювання фармацевтичної продукції компанії покладаються на сертифікати як на вирішальний інструмент у виборі постачальника, продукти, створені

неналежним чином, не допускаються до продажу. Сертифікація захищає споживачів від підробленої продукції, яка є значною загрозою для галузі в цілому.

Розглянемо принципи діяльності АТ «Фармак» у рис 2.9. Поєднання системи стандартів і автоматизації має вирішальне значення для успішних міжнародних логістичних операцій підприємства. АТ «Фармак» за останні 5 років пройшло 75 міжнародних аудитів, що гарантує високу якість і сприяє отриманню заявок і виходу на нові ринки [29].

Стандарт	Застосування
ISO 9000	<i>Система менеджменту якості</i> сприяє пошуку партнерів на ринку завдяки підтвердженню рівня контролю якості продукції; сертифікат сприяє розвитку здатності забезпечення вимог зацікавлених сторін та сталого успіху.
ISO 13485	<i>Сертифікація медичних виробів</i> сприяє управлінню життєвим циклом продукту у тому числі його дистрибуцією.
DCTU ISO 14001:2015	<i>Система управління навколишнім середовищем</i> сприяє скороченню витрат на матеріали і сировину, оптимізації витрат за рахунок переробки відходів, покращення іміджу та уникненню судових позовів.
ISO 22000	<i>Система менеджменту безпеки харчових продуктів</i> сприяє регулюванню зберігання продукції та упакування лікарських засобів.
ISO 45001:2018	<i>Система управління безпекою та гігієною праці</i> сприяє зменшенню травматизму і захворювань, зменшенню витрат на лікарняні.
ISO 50001	<i>Система управління енергоресурсами</i> сприяє мінімізації витрат енергії і недопущення зростання парникового ефекту, скорочення витрат.
GRI	<i>Глобальна ініціатива зі звітності сталого розвитку</i> сприяє поширенню концепції сталого розвитку та покращення іміджу через публічну звітність.
GMP	<i>Належна виробнича практика</i> сприяє високій якості продукції і відкриває доступ до збуту на міжнародних ринках.
GAMP	<i>Належна автоматизація виробничої практики</i> засвідчує валідацію ІТ-системи вимогам безпеки фармацевтичних продуктів.
ЄКМТ	<i>Сертифікат Європейської конференції міністрів транспорту</i> дозволяє використання транспорту для міжнародних перевезень; регулює категорії екологічної безпеки автотранспорту.
FDA	<i>Інспекція управління продовольства і медикаментів США</i> сприяє високому рівню якості продукції та дотриманню санітарних вимог; є обов'язковим для продажів на ринку США.

Рисунок 2.9. Найголовніші стандарти логістичної діяльності АТ «Фармак»

Джерело: складено автором на основі [28,29,30]

Компанія постійно розробляє нові методи виробництва, транспортування та дослідження відповідно до протоколу GMP. АТ «Фармак» має 25 виробничих майданчиків і технічних комплексів, які займаються дослідженнями, розробкою та виробництвом європейських брендів [29].

До повномасштабної війни АТ «Фармак» зазвичай використовувало схему оплати, яка передбачала попередню оплату у розмірі 100% від суми

інвойсу, до використання акредитива було рідше. Однак, якщо АТ «Фармак» мали хороші відносини з покупцем, тоді післяплата теж була можливою [15,17].

Якщо сторони взаємно домовились про оплату за допомогою акредитива, покупець і продавець попередньо укладають угоду, після чого покупець звертається до банку для відкриття акредитива. Після чого банк видає документ, що гарантує оплату продавцю у разі виконання умов угоди. Далі продавець надає послуги чи відправляє товар відповідно до угоди. Згодом продавець надає документі банку покупця для того щоб підтвердити виконання угоди. Після цього банк покупця переказує кошти на банк покупця, забезпечуючи оплату за послугу чи товар. Акредитив обмежений певною тривалістю, але імпортер може його продовжити [36].

У 2022 році гендиректор фармкомпанії зазначив, що «з початком повномасштабної війни низка іноземних партнерів переглянули ризики і зажадали додаткових гарантій у співпраці: від 100% передоплати за сировину до купівлі продукції компанії лише після того, як вона перетне кордон України та перебуватиме в безпеці» [31].

АТ «Фармак», співпрацюючи з іноземними партнерами, використовує умови Інкотермс 2010 (рис. 2.10), які систематизують та формалізують правила міжнародної торгівлі [17].

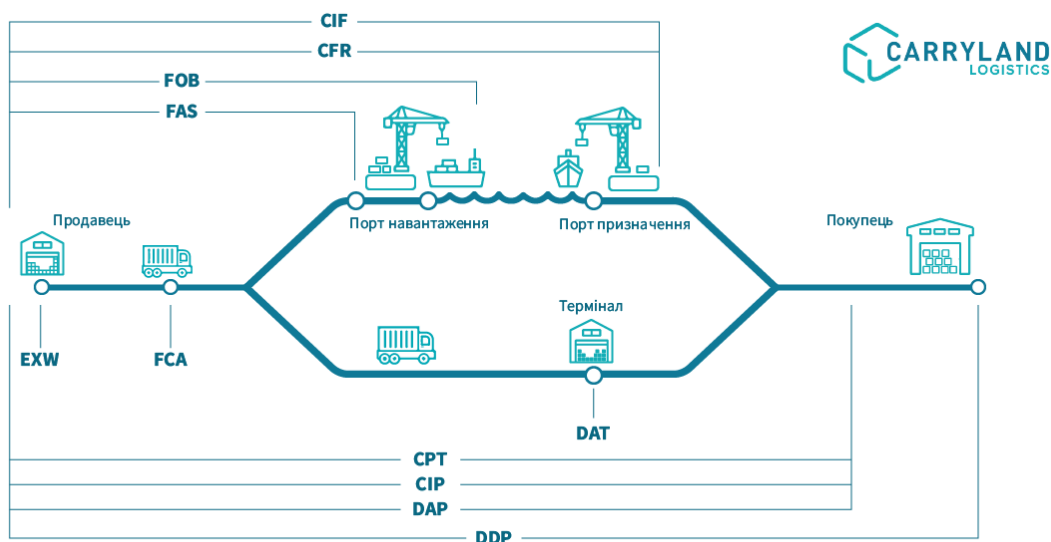


Рисунок 2.10. Умови постачання ІНКОТЕРМС 2010

Джерело: [35]

На підприємстві зазвичай застосовувалися наступні умови поставки: FCA, CIF, CIP і DAP [17].

Наразі блокування авіап перевезень та морської торгівлі призвело до кардинальної зміни структури експорту компанії та лідерства сухопутних шляхів Фармаку [34].

Починаючи з 2022 року АТ «Фармак» використовує для міжнародних логістичних операцій автомобільний і залізничний види транспорту.

На табл. 2.4. наведені оцінки критеріям якості транспортнологістичного сервісу АТ «Фармак».

Критерій	Сутність критерію	Ранг (коефіцієнт вагомості)	Оцінка
Своєчасність перевезень	Процес транспортування має бути розпочато без затримки та завершено у відведений термін.	0,4	4
Повнота перевезень	Весь обсяг вантажу має бути транспортований.	0,1	5
Зберігання вантажу	Транспортування продукції не повинно призводити до зниження чи втрати якості вантажу.	0,2	5
Економність транспортування	Забезпечення мінімізації вартості перевезення вантажу для клієнта.	0,3	4
Всього		1	5,25

Таблиця 2.4. Оцінка міжнародних логістичних операцій АТ “Фармак” за методом Окландера

Джерело: Складено автором на основі [24,15,23,17]

Якість логістичного сервісу визначається к-стю балів від 1-10. Згідно з аналізом, АТ “Фармак” має загальну кількість балів 5,25, що є хорошим результатом. Для розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортно-логістичних послуг (k_i) необхідно врахувати значення окремих

його складових і їх вагомість - ранг. Визначили це за допомогою формули:

$$ki = \sqrt{(0,4 * 4)^2 + (0,1 * 5)^2 + (0,2 * 5)^2 + (0,3 * 4)^2} = 5,25$$

Максимально можливе значення інтегрального показника при наведеному ранжуванні критеріїв становить 7,5, тому отримане значення свідчить про високий ступінь оцінки якісних властивостей АТ «Фармак».

На основі даних про кількість замовлень, розрахуємо ступінь виконання логістичних послуг (табл. 2.5.).

Замовлення	Кількість, од.		
	2021	2022	2023
Виконані замовлення (фактично)	250	186	219
Замовлення	Кількість, од.		
Можливий обсяг замовлень (теоретично)	300	300	300
Виконання логістичного сервісу (рівень), %	83,4	62	73

Таблиця 2.5. Виконання замовлень протягом 2021-2023 АТ «Фармак»

Джерело: Складено автором на основі [24,15,23,17]

З даних табл.2.5. бачимо, що в 2022 році найменший відсоток виконаних замовлень. У 2023 році спостерігаємо поліпшення ситуації, компанія майже вийшла на рівень 2021 року. Цей свідчить про те, що компанія має можливості для ще більшої активізації своїх послуг.

Інформаційний процес у логістиці АТ «Фармак» — це процес отримання, створення, збору, обробки, зберігання, накопичення, пошуку та розповсюдження, використання інформації.

Витрати на інформаційні процеси АТ «Фармак» включають [20,15]:

1. Витрати, пов'язані з підтримкою інформаційно-логістичної системи. Ця категорія витрат включає, перш за все, амортизаційні

відрахування на обладнання, що використовується для інформаційних процесів у логістиці компанії. Крім того, щороку компанія спрямовує кошти на розвиток програмного забезпечення та збільшення строку ліцензії програмних продуктів, що використовуються в логістичній системі АТ «Фармак».

2. Витрати, пов'язані з утриманням апарату інформаційно-логістичної системи. Ця категорія витрат включає, перш за все, суму матеріальної винагороди, які виплачують фахівцям у сфері ІТ-логістичного забезпечення. АТ «Фармак» не має штату програмістів, натомість залучає сторонніх спеціалістів на умовах трудової угоди. Такий підхід мінімізує цю категорію витрат і підвищує відповідальність спеціалістів, залучених до якості послуг, які вони надають.

3. Витрати на послуги зовнішнього зв'язку. Ця категорія витрат включає, перш за все, витрати на зв'язок та Інтернет.

Аналіз витрат наведений в таблиці 2.6.

Показники, тис.грн	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Витрати на підтримку інформаційної системи	72	94	22	30,5
Амортизація обладнання	21	37	16	76,1
Програмне забезпечення	41	58	17	41,4
Витрати на утримання інформаційного апарату	35	28	-7	-20
Телекомунікаційні витрати	78	89	11	14,10
Разом	247	306	59	23,8

Таблиця 2.6. Структура та динамічність витрат логістичних процесів (інформаційних), тис.грн.

Джерело: Складено автором на основі [24,15,23,17]

Результати дослідження показали, що у 2023 р. загальні витрати на

інформаційну логістику АТ «Фармак» становлять 306 тис. грн., що на 59 тис. грн., або на 23,8% більше, ніж в 2022 році. У структурі інформаційно-логістичних витрат найбільша питома вага – 30,78% у 2023 році (витрати на підтримку інформаційної системи). Крім того, велика частка витрат, припадає на витрати на телекомунікаційні послуги. АТ “Фармак” слід оптимізувати логістичні витрати.

Аналіз міжнародної логістичної діяльності АТ “Фармак” показав, що компанія має високий рівень якості транспортно-логістичного сервісу, незважаючи на ускладнені умови логістики під час війни. АТ "Фармак" продемонструвала високий рівень організації та контролю ланцюга постачання, а також ефективне управління запасами та складською логістикою. Однак, є потенціал для оптимізації логістичних витрат. Оптимізація цих витрат може підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Попередні дослідження показують, що АТ «Фармак» експортує свою продукцію до понад ніж 50 країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Центральної та Південної Америки та Азії.

Стратегічною метою «Фармак» є збільшення частки експорту до понад 40%. Крім того, корпорація має намір значно збільшити обсяги експорту в країни з добре регульованими ринками. Це важливо, оскільки виробник трансформується у міжнародне підприємство. Це одна з причин, чому компанія інвестувала понад 20 мільйонів євро на новий завод у Барселоні [32].

Як повідомила фармацевтична компанія «Фармак», найбільшою перешкодою для українських експортерів ліків наразі є логістика [32].

Причини зниження експорту у 2022 році: Серед них однією з найвагоміших причин стали пріоритетно забезпечення ліками українського ринку, а також забезпечення запитів, пов’язаних з потребами ЗСУ; знищення складу з готовою продукцією та первинним пакуванням «Фармак» у перші тижні війни, що завадило швидкому випуску нового продукту. СЕО компанії пояснив, що причиною зниження експорту також є порушення логістичного

сполучення, це стосується як імпорту сировини і матеріалів, так і експорту готової продукції[32].

Як наслідок, для того, щоб просувати продукцію на зовнішні ринки, компаніям довелося спочатку одночасно вирішувати велику кількість нових проблем. Немає доступу до морських портів – вони заблоковані, а аеропорти закриті. Міжнародні страхові компанії не зацікавлені в роботі з контрактами, які вимагають постачання продукції з України. Іншим занепокоєнням експортерів фармацевтичної продукції є неможливість пройти обов’язкові аудити виробничих потужностей в Україні, які проводять іноземні органи (рис. 2.11).



Рисунок 2.11. GMP-сертифікація: бар’єр для фарми

Джерело: [33]

Зрештою, під час війни мало хто з іноземних інспекторів готовий піти на ризик і поїхати наземним транспортом до палаючої України. «На жаль, деякі країни не можуть видавати сертифікати на основі онлайн інспекцій для нових стерильних виробництв», – зазначає Костюк (генеральний директор ВАТ «Фармак») [32].

Тепер перейдемо до виокремлення логістичних проблем у міжнародній

діяльності, з якими стикнулося АТ “Фармак” з початку повномасштабного вторгнення [15,20,21,31,32]:

- 1) Ускладнені умови та зростання витрат (значне збільшення операційних витрат у 2022-2023 роках, порівняно з 2021 роком) на логістичні процеси (зокрема на митне оформлення); збільшена кількість процедур з оформленням документів, сертифікатів, необхідних для експорту продукції, що призводить до затримок та збільшення адміністративного навантаження для підприємства. Це може спричинити затримки в поставках і підвищення витрат на логістику та митні платежі)
- 2) Збої в ланцюгах постачання (через блокування морських портів та авіасполучення, виникають проблеми з транспортними маршрутами, що в подальшому може призвести до нестачі сировини та матеріал, що впливає на виробничий процес та готовність продукції до експорту. Ще одним наслідком є затримка у доставці готової продукції на зовнішні ринки та підвищення вартості транспортування)
- 3) Фізичне знищення складських приміщень підприємства (що призводить до затримання випуску продукції та псування іміджу компанії)
- 4) Зміна геополітичної ситуації (нестабільність у геополітичній ситуації може призвести до непередбачуваних змін у законодавстві, тарифах та митних правилах, що ускладнює планування та ризик-менеджмент підприємства)
- 5) Потреба кваліфікованих кадрів (в зв'язку з динамічністю, спричиненою нестабільною ситуацією в міжнародних логістичних операціях України, АТ “Фармак” необхідні кваліфіковані фахівці у митному оформленні та міжнародній логістиці, які швидко адаптуються до нових умов і викликів, попереджають помилки у документообігу та зменшують ризики порушень у митному

оформленні)

- 6) Повна трансформація логістичних шляхів (що призводить до збільшення часу доставки продукції, його здорожчання)

Найбільшим логістичним викликом для підприємства АТ “Фармак” є втрата сталих міжнародних логістичних маршрутів для доставки своєї продукції на зовнішні ринки.

Ці проблеми потребують комплексного підходу для пошуку ефективних рішень та забезпечення стабільності та конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Висновки за розділом 2

З підрозділу 2.1 випливає, що АТ “Фармак” – це компанія, яка є провідним гравцем у фармацевтичній галузі і відзначається не лише успішним розвитком на внутрішньому ринку, а й активним розширенням на міжнародні ринки. Заснована на високих стандартах якості та відповідальному бізнесі, компанія впроваджує інноваційні технології та здійснює постійні інвестиції у розвиток, що сприяє її конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

У підрозділі 2.2 було проведено комплексний аналіз фінансово-економічних показників підприємства АТ "Фармак" та його зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено фінансову стійкість та стабільність компанії, попри ускладнені умови функціонування з 2022 року, спричинені війною. Незважаючи на виклики, що створюються внаслідок зовнішніх факторів, АТ "Фармак" продемонструвало здатність адаптуватися та функціонувати в складних умовах, що підтверджує його потенціал та конкурентоспроможність на світовому ринку. Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність АТ "Фармак", можемо побачити, що спад експорту продукції у 2022 році був обумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами, оскільки компанія зосередилася першочергово на забезпеченні внутрішнього ринку. Порушення логістичного сполучення та знищення складу

з готовою продукцією також негативно вплинули на показники ЗЕД АТ "Фармак" у 2022 році. Незважаючи на це, компанія зуміла адаптуватися та відновити свою присутність на міжнародних ринках в 2023 році. Варто відзначити, що АТ "Фармак" успішно диверсифікувала свій товарний портфель, фокусуючись на різноманітних групах лікарських засобів та розширюючи свою присутність на різних ринках.

У підрозділі 2.3 проведено оцінку міжнародної логістичної діяльності АТ "Фармак" та виокремлено ключові проблеми, з якими стикається підприємство. Була проведена оцінка міжнародної логістичної діяльності з урахуванням ключових аспектів, таких як сертифікація, якість транспортно-логістичного сервісу, ефективність логістичних послуг та витрати на інформаційні процеси. Виявлено, що підприємство має високий рівень якості транспортно-логістичного сервісу та успішно пройшло значну кількість міжнародних аудитів, гарантуючи високу якість продукції. Однак, існують серйозні проблеми, зокрема, ускладнені умови та зростання витрат на митне оформлення, збої в ланцюгах постачання, ризик зміни геополітичної ситуації, потреба у кваліфікованих кадрах та збільшення операційних витрат у 2022-2023 рр. Ці проблеми вимагають комплексного підходу до пошуку та впровадження ефективних рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства у складних умовах міжнародного бізнесу.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення міжнародних логістичних операцій АТ «Фармак»

В умовах війни будь яка вітчизняна компанія прагне максимально оптимізувати свої витрати та перейти на більш гнучке управління своїми бізнес-процесами. Як показує досвід українських компаній, одним з ключових процесів, що потребує негайного удосконалення та трансформації є логістика. У свою чергу, фармацевтична компанія АТ «Фармак» має ще більший у цьому питанні виклик, оскільки її продукція експортується у понад 50 країн світу й більшість сировини, з якої товариство виробляє лікарські засоби теж імпортовано з-за кордону. Тому компанія має, по суті, подвійну залежність від оптимальних логістичних маршрутів доставки сировини та своєї продукції на міжнародний ринок.

Проведене дослідження у Розділі 2 дає можливість узагальнити основні проблеми та виклики, з якими нині, під час війни, стикається компанія АТ «Фармак», зокрема, у сфері міжнародної логістики:

- з початком повномаштабної війни відчутним стало значне ускладнення (зокрема на митне оформлення) та зростання витрат підприємства на логістичні процеси, оскільки більшість зарубіжних партнерів компанії переглянули свої ризики й зажадали додаткових гарантій для подальшої співпраці, що ускладнило процес експорту та призвело до здорожчання логістичної поставки продукції;
- серйозними є перебої у логістичному сполученні, як для експорту готової продукції, так і для імпорту сировини та інших матеріалів. І це стало значним викликом для компанії, який вона намагається вирішити для відновлення своєї безперебійної міжнародної

логістики;

- постійною є загроза фізичного знищення складських приміщень компанії АТ «Фармак», адже вже у перші тижні війни товариство зазнало ракетного обстрілу, в результаті якого було знищено склад із готовою продукцією та первинним пакуванням, що на певний час унеможливило швидкий випуск нової продукції та зіпсувало імідж товариства, як надійного партнера;
- геополітична ситуація (непередбачувані зміни у законодавстві, тарифах та митних правилах, що ускладнює планування та ризик-менеджмент підприємства)
- в зв'язку з динамічністю, спричиненою нестабільною ситуацією в міжнародних логістичних операціях України, АТ «Фармак» необхідні кваліфіковані фахівці у міжнародній логістиці, які швидко адаптуються до нових умов і викликів, попереджають помилки у документообігу та зменшують ризики порушень в оформленні.
- відбувається повна трансформація логістичних шляхів, оскільки припинення авіасполучення, що давало компанії можливість швидкої доставки своєї продукції у будь який пункт призначення, змусило компанію АТ «Фармак» замінити його альтернативним автомобільним та залізничним транспортом, а для віддалених ринків збуту використовувати морський транспорт, що призвело до збільшення часу доставки, його здорожчання та збільшення ризиків псування продукції під час доставки через ризик недотримання необхідних умов транспортування, складування та зберігання лікарських засобів;

Звісно, що всі вище зазначені виклики та загрози вимагають від АТ «Фармак» гнучкості у прийнятті управлінських рішень та адаптації до невизначеного зовнішнього середовища, а також пошуку нових логістичних маршрутів та методів доставки продукції.

Отже, під час війни АТ «Фармак», як і більшість українських компаній мають найбільший логістичний виклик – це втрата сталих міжнародних логістичних маршрутів для доставки своєї продукції до інших країн. Компанія АТ «Фармак» поставляє фармацевтичні товари до понад 50 країн світу, а тому розробка оптимального логістичного маршруту є одним з ключових завдань, що значно знизить логістичні витрати та знизить ризики невчасної поставки продукції.

Враховуючи військові дії по всій території України, відсутність авіасполучення та повну блокаду Азовського моря, неможливість використання, через значні ризики портів в Миколаївській області та в Одесі, пропонуємо розглянути інші варіанти логістичних маршрутів поставки товарів АТ «Фармак». Пропонуємо декілька маршрутів постачання, які компанія може розглянути для зменшення залежності від блокадних портів та авіасполучень:

- 1) Перший логістичний маршрут – залізничний транспорт через Європу. Використання залізничних мереж для транспортування продукції до центральних та західних європейських країн, з подальшим перевезенням до інших континентів через морські порти, такі як Гамбург або Роттердам.
- 2) Другий логістичний маршрут – автотранспорт через Східну Європу. Використання автомобільних шляхів через найближчі сусідні країни, які як Польща чи Словаччина, для транспортування продукції до морських портів у Балтійському або Чорному морях.
- 3) Третій логістичний маршрут – мультимодальне перевезення через Азію. Дане транспортування передбачає поєднання залізничного та автомобільного транспорту для досягнення азійських потреб, наприклад, через Казахстан компанія АТ «Фармак» зможе потсавляти свою продукцію до Китаю, з подальшим морським перевезенням до кінцевих пунктів призначення.
- 4) Четвертий логістичний маршрут – використання річкових шляхів. Транспортування продукції річковими шляхами, наприклад, через

Дунай, до портів у Чорному морі до портів Центральної та Західної Європи.

Оскільки компанія АТ «Фармак» постачає свою продукцію у понад 50 країн світу, то пошук одного альтернативного міжнародного маршруту, є не доречним, оскільки кожен із запропонованих має свій напрямок доставки продукції. Та враховуючи кількість цих маршрутів, поєднання авто-, залізничного та морського транспорту, варто зазначити, що це призводить до ускладнення митних процедур для компанії. З метою удосконалення цих процесів вважаємо за доцільне запропонувати АТ «Фармак» використовувати митний аутсорсинг.

Митний аутсорсинг є складовою загального аутсорсингу міжнародної діяльності компанії. Якщо розглядати в цілому аутсорсинг міжнародної діяльності, то його варто розділяти на:

- логістичний аутсорсинг (передача зобов'язань з доставки згідно з умовами Інкотермс підписаного ЗЕД контракту. Наприклад, за умов CIF передаються обов'язки по організації доставки до порту призначення з оформленням страхування на вантаж. Логістичний аутсорсинг включає в себе функції: аутсорсинг транспорту, аутсорсинг транспортних послуг, аутсорсинг логістичних послуг і аутсорсинг доставки);
- митний аутсорсинг (митно-брокерські послуги, оформлення сертифікації та дозволів. Додаткова функція митного аутсорсингу - послуги експортера або імпортера);
- фінансовий аутсорсинг (проведення валютних і локальних фінансових операцій, сприяння в банківських послугах (кредитування, акредитив та ін.), оплата ПДВ і інших відрахувань.

Компанія в сфері митного аутсорсингу передбачає комплекс наступних послуг:

- Підготовка договорів, інвойсів, контрактів та інших супровідних документів;

- Розрахунок імпоротно-експортних операцій;
- Підготовка документів, що підтверджують митну вартість товарів;
- Отримання дозвільних документів та нетарифне регулювання;
- В різних митних режимах декларування товарів;
- Представлення інтересів на митниці та в інших державних контролюючих органах;
- Поради та консультації у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- Забезпечення допомоги при вирішенні проблем та спірних питань.

АТ «Фармак» доцільно обрати митний аутсорсинг та співпрацювати з митними брокерами з кількох причин [45]:

- 1) надійність, якісна експертиза та досвід, оскільки митні брокери мають спеціалізовані знання щодо митного законодавства та процедур України та інших країн, куди поставляється продукція компанії. Вони можуть ефективно оформити ліки, забезпечуючи точність, швидкість та відповідність всім вимогам;
- 2) брокери знають, як уникнути затримок та не допустити помилок на митниці, а це призведе до оптимізації процесу. Вони зможуть прискорити процес митного оформлення, що зменшить витрати часу та фінансових ресурсів, і відповідно збереже імідж АТ «Фармак», як надійного партнера;
- 3) мінімізація ризиків, оскільки брокери допоможуть уникнути штрафів та інших негативних наслідків, забезпечивши правильне митне оформлення та дотримання всіх вимог;
- 4) комфорт клієнта, оскільки просто позначаються задачі і замовнику пропонуються найвигідніші варіанти її вирішення: роблять всі необхідні розрахунки вартості послуги митного брокера, готується вся необхідна дозвільна та митна документація;
- 5) індивідуальний підхід, оскільки щоб знайти оптимальний варіант вирішення питань, пов'язаних із митним оформленням вантажів, враховується специфіка бізнесу клієнта, всі нюанси, що виникають

під час ведення ним міжнародної діяльності.

Окрім цього, митний аутсорсинг дозволяє АТ “Фармак” вирішувати проблеми, виокремлені в Розділі 2, а саме:

- 1) Підприємство «Фармак» має можливість зосередитися на основному виді діяльності. За рахунок передачі другорядних функцій логістичному контрагенту - аутсорсеру знижуються операційні витрати компанії, при цьому найважливішим завданням апарату управління підприємства стає досягнення максимально можливої ефективності бізнесу.
- 2) Скорочення допоміжного персоналу (що дозволяє оптимізувати кількість співробітників), що призводить до скорочення операційних витрат (або дозволяє їм перейти з категорії постійних у змінні). Зокрема, суттєве зниження податків і відрахувань (особливо амортизаційні відрахування та дорожній збір).
- 3) Децентралізація та диверсифікація бізнесу при переході на аутсорсинг (зокрема на митний) зменшує фінансові, операційні та «адміністративні» ризики. Компанія має можливість перерозподілити свої ресурси та спрямувати їх туди, де вони матимуть найвищу ефективність. Таким чином, процес капіталізації компанії зростає.
- 4) Впровадження митного аутсорсингу вигідно компанії, оскільки він підвищує імідж компанії серед потенційних партнерів та інвесторів, а це, в свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Оптимізація витрат при переході на аутсорсингову логістику дозволить оперативно і ефективно управляти цінами та вартістю продукції (націнка, знижки, бонуси, акції, відстрочка платежу тощо). Це дозволить компанії охопити та зацікавити більшу аудиторію потенційних клієнтів – що розширить її присутність на ринку.

Разом з тим, варто пам’ятати і про деякі недоліки митного аутсорсингу,

зокрема ризик витоку інформації та важливих даних. Коли компанія наймає професійних співробітників зі сторони, такий ризик може призвести до збитків; у деяких випадках навіть крах бізнесу може мати місце. Тому важливо звертатися до компаній, які зарекомендували себе позитивними відгуками та хорошою репутацією. Вирішити це питання допоможуть відповідні методи оцінки рівня надійності митних брокерів та розрахунки щодо оцінки та визначення рівня ризику у наданні переваг тому чи іншому митному брокеру [45].

Крім того, одним з найважливіших процесів митного аутсорсингу є митне оформлення, яке гарантує, що товари можуть бути легально ввезені в країну. Тому, обираючи митний аутсорсинг, варто розглянути процес митного оформлення, підкресливши роль митного брокера в його спрощенні:

- 1) Розуміння митного оформлення. Митне оформлення – це процедура, якої повинні дотримуватися імпортери для законного ввезення товарів через міжнародні кордони. Воно включає в себе подання необхідної документації та сплату всіх мит і податків, необхідних для імпортованих товарів [46].
- 2) Переваги використання митних брокерів: митний брокер відіграє життєво важливу роль у процесі митного оформлення. Вони є експертами в орієнтуванні в складнощах митного законодавства та особливостях імпорту/експорту, пов'язаних з конкретними товарами. До їхніх обов'язків входить: допомагати товарам відповідати державним вимогам, що регулюють імпорт та експорт; підготовка та подання необхідної інформації та платежів до митних органів від імені імпортерів; оцінка комерційних документів на відповідність нормативним вимогам; надання консультацій щодо специфіки імпорту та змін у законодавстві [53].
- 3) Процес митного оформлення. Процес митного оформлення включає кілька ключових етапів, зокрема: подання необхідної документації, такої як комерційний рахунок-фактура, пакувальний лист і

транспортні етикетки; сплату будь-яких мит і податків, необхідних для імпортованих товарів; забезпечення дотримання всіх застосовних законів і нормативних актів; отримання необхідних ліцензій та дозволів на імпортовані товари [54].

Переваги використання послуг митного брокера: використання послуг митного брокера може спростити процес митного оформлення для нових імпортерів. Вони допоможуть забезпечити дотримання всіх чинних законів і нормативних актів, орієнтуватися в мінливих правилах і нададуть експертні рекомендації щодо специфіки імпорту. Передавши процес митного оформлення на аутсорсинг митному брокеру, нові імпортери можуть зосередитися на своїй основній діяльності, забезпечуючи при цьому безперешкодний і відповідний вимогам імпортерний процес [47].

Отже, процес митного оформлення може бути складним, особливо для нових імпортерів. Однак, розуміючи процес і роль митного брокера, імпортери можуть більш ефективно керувати цим процесом і забезпечити безперешкодний і відповідний вимогам імпортерний процес.

Крім того, на користь використання митного аутсорсингу свідчать загально світові тенденції щодо аутсорсингу. За останні два десятиліття можна виділити наступні тренди в області становлення та розвитку аутсорсингу, як нової моделі бізнесу, де відстежується інтенсивність розвитку аутсорсингу: розвинені країни передають частину функцій на аутсорсинг країнам, що розвиваються, в основному це другорядні бізнес-функції; в своїй практиці використовують аутсорсинг близько 80% американських, близько 60% європейських і близько 30% компаній інших країн; близько 85% діючих на сьогоднішній момент світових аутсорсингових угод виявляють тенденцію до пролонгації; історично найбільш поширеним видом бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг, є бізнес-процеси в сфері інформаційних технологій та логістики [40, 41].

Нині в міжнародній практиці існує безліч видів аутсорсингу - практично всі неосновні види діяльності можна передати на виконання аутсорсинговим

компаніям. Безумовно, найбільша питома вага, а саме 30% приходить на аутсорсинг ІТ- технологій. Друге місце належить логістиці та транспорту (26%), логістичний аутсорсинг також називають транспортним. Промисловий (або виробничий) аутсорсинг (14%), коли підприємству вигідніше залучити аутсорсера, ніж вести виробничий процес своїми силами. Бухгалтерський аутсорсинг (10%) - один з варіантів забезпечення бухгалтерського обліку на підприємствах, за яке несе повну відповідальність, відповідно до законодавства певної країни. Юридичний аутсорсинг (8%) зручний для середніх і малих компаній. Спеціальна аутсорсингова компанія буде здійснювати юридичні функції. Аутсорсинг персоналу (аутстафінг, 7%) - більш актуальним є для великих підприємств, де можлива плинність кадрів. Питання управління персоналом є дуже витратними за часом і вартістю. Спеціальні кадрові агентства можуть взяти на себе функції найму персоналу, розрахунку податкового навантаження, пов'язаної з заробітною платою, розрахунку премій і компенсацій. Інше (5%), мається на увазі залучення аутсортерів, провайдерів для виконання певних функцій в сфері охорони здоров'я, фармацевтичної галузі, тощо [48].

Безумовно, що використання митного аутсорсингу фармацевтичною компанією АТ «Фармак» має свої переваги та недоліки (табл. 3.1).

Переваги	Недоліки
1. Експертиза та досвід. Митні брокери мають спеціалізовані знання про митне законодавство та процедури. Вони можуть ефективно оформити товари, забезпечуючи точність та відповідність всім вимогам.	1. Конфіденційність інформації. Брокери мають доступ до комерційної інформації клієнта. Це може створити ризик нерозголошення конфіденційної інформації.
2. Оптимізація процесу. Брокери знають, як уникнути затримок та помилок на митниці. Вони можуть прискорити процес митного оформлення, що зменшує витрати часу та коштів.	2. Залежність від третьої сторони. Використання брокера передбачає делегування частини контролю над процесом митного оформлення. Деякі компанії можуть вважати це небажаним.
3. Мінімізація ризиків: Брокери допомагають уникнути штрафів та інших негативних наслідків, забезпечуючи правильне оформлення та дотримання вимог.	3. Вартість послуг. Послуги митних брокерів коштують гроші. Для деяких компаній це може бути додатковим фінансовим навантаженням.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки використання митного аутсорсингу

компанією АТ «Фармак»

Джерело: складено автором на основі [49,50,51]

Саме тому, від вибору брокерської компанії буде залежати мінімізація недоліків від використання митного аутсорсингу компанією АТ «Фармак». Тому товариство потребує виокремлення чітких критеріїв вибору митного брокера, які фармацевтична компанія може використати для митного аутсорсингу.

Запропонуємо АТ «Фармак» такі критерії (рис. 3.1).

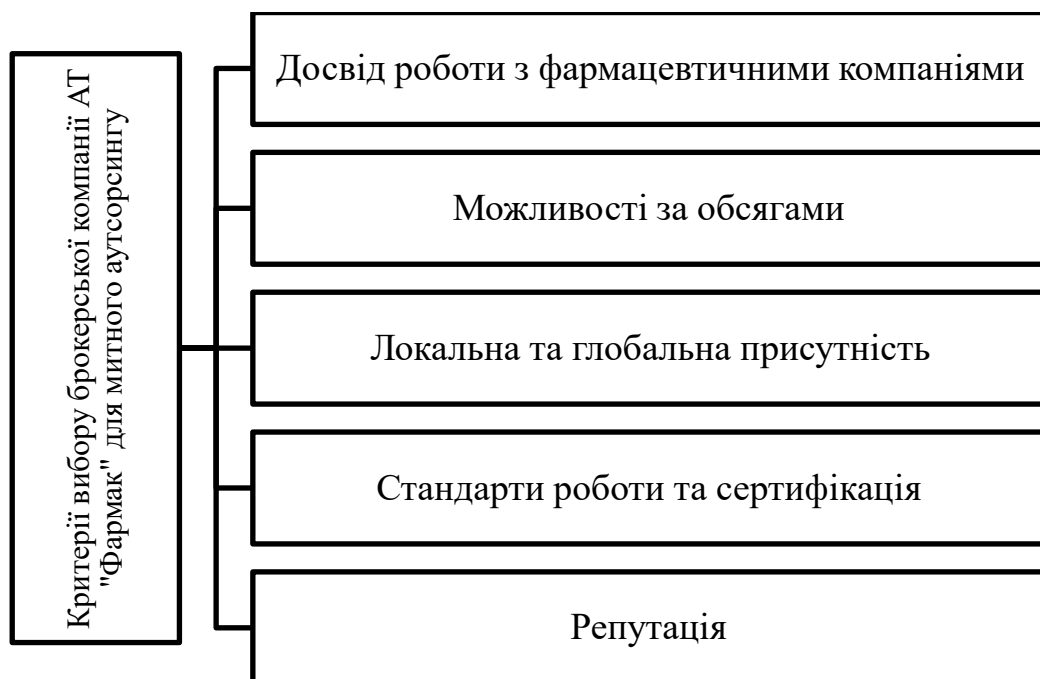


Рисунок 3.1. Запропоновані критеріїв вибору митного брокера АТ «Фармак» для митного аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі [52]

Виокремлені критерії є критично важливими для вибору брокерської компанії для АТ «Фармак» для митного аутсорсингу, а саме:

- 1) АТ «Фармак» є компанією, що виробляє ліки, а фармацевтичний ринок є доволі специфічним, особливо закордонний (в кожній країні є свої особливості митного перетину продукції, вимоги до оформлення та свої митні процедури). Тому наявний досвід у цій сфері забезпечить ефективнішу комунікацію та розуміння специфіки продукції компанії.

- 2) Товариство є одним з лідерів з виробництва ліків в Україні та далеко за її межами, зі значними обсягами товару, тому брокерська компанія має мати можливості працювати з такими обсягами та відповідні ресурси для якісного митного оформлення.
- 3) Локальна чи глобальна присутність, оскільки брокерська компанія, яка розуміється на специфіці митного оформлення тієї чи іншої країни, матиме краще розуміння місцевих законів та процедур.
- 4) Стандарти роботи. Членство брокера в авторитетних асоціаціях та наявність сертифікатів, таких як ISO 9001:2015, свідчатиме про високі стандарти роботи та прагнення до розвитку.
- 5) Репутація. Перевірка репутації брокера через відгуки інших клієнтів та наявність історій довготривалих успішних співпраць свідчатиме про надійність брокера.

Використання даного підходу, на ґрунті розробленої конкретної методики, допоможе АТ «Фармак» обрати митного брокера, який забезпечить швидке, надійне та якісне митне оформлення продукції, що, у свою чергу допоможе уникнути затримок та додаткових фінансових витрат товариством.

Разом з тим, варто зазначити, що в цілому використання митного аутсорсингу, зокрема, митних брокерів, допоможе АТ «Фармак» покращити ефективність діяльності, вирішити проблеми в міжнародній логістичній діяльності підприємства, зменшити час на оформлення та знизити ризики фінансових та репутаційних втрат.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Науковцями приділена значна увага питанню економічної ефективності аутсорсингу. Однак у літературних джерелах відсутній єдиний підхід до оцінювання результативності аутсорсингової співпраці. У роботі Г.Ляхович [42] наведено пропозиції щодо оцінювання економічної ефективності

аутсорсингу на прикладі передачі бухгалтерської функції підприємства сторонньому виконавцеві. В.Фролова та Г.Фролова [43, с.62] пропонують алгоритм розрахунку ефективності аутсорсингу, який передбачає послідовність таких дій: визначення бізнес-процесу, що планується передати на аутсорсинг; визначення витрат, що супроводжують самостійне виконання цього бізнес-процесу; розрахунок економії витрат та інших переваг, що отримує підприємство в результаті аутсорсингової співпраці; обчислення економічної ефективності аутсорсингу як відношення суми економії до суми витрат, що супроводжують самостійне виконання бізнес-процесу; формулювання висновків (якщо отримане значення економічної ефективності становитиме більше, ніж 100%, то застосування аутсорсингу є прийнятним для підприємства замовника, в іншому випадку доцільним є виконання бізнес-процесу власними силами). Більш широке коло показників для оцінювання доцільності передачі окремих бізнес-процесів стороннім організаціям на умовах аутсорсингу знаходимо у роботі О. Логвінової [44, с.65]. Аналізуючи наведені вище підходи до оцінювання економічної ефективності аутсорсингу, слід зауважити, що в їх основі лежить критерій витрат. Тобто аутсорсингова співпраця вважається доцільною та результативною, якщо дозволяє підприємству-замовнику досягати економії витрат на здійснення бізнеспроцесу, що є об'єктом аутсорсингу.

Скористаємось саме цим підходом і розглянемо економічні показники порівняння вартості аут- та інсорсингу (наявність штатного співробітника) митного декларування продукції компанії АТ «Фармак».

Проведене нами дослідження інформаційних джерел дає підставити зробити такі висновки. Вартість послуг митного оформлення ліків в Україні за одну митну декларацію варіюється в діапазоні від 3000-10000 грн. У свою чергу, заробітна плата штатного декларанта 30 000 грн. (як правило, вона складається з окладної частини – 20000-25000 грн) та відрядно-преміальної за оформлення та випуск 1 митної декларації (3000-7000 грн.).

Вітчизняний ринок імпортерів представлений достатньою кількістю

компаній, що займаються зовнішньоекономічними торговими угодами, але, враховуючи, що АТ «Фармак» є фармацевтичним підприємством, то й ключовим у виборі брокера є саме наявність досвіду оформлення митних декларацій саме лікарських засобів, яких в Україні налічується не більше 40.

Технічні можливості одного декларанта, залежно від кваліфікації та складності митної декларації дозволяють йому обробляти їх в загальній кількості від 20 до 30 на місяць.

Витрати компанії АТ «Фармак» на технічне обслуговування при варіанті використання спеціаліста за аутсорсингом можуть бути визначені на такою формулою:

$$ВП_{тз} = ВОМД_{аутс} \times N_{мд}, \quad (3.1)$$

а при використанні штатного фахівця за формулою:

$$ВП_{шд} = ЗП_{шд} + ПР_{шд} \times N_{мд} + АВ_{шд}, \quad (3.2)$$

де $ВП_{тз}$ - витрати підприємства на технічне забезпечення;

$ВОМД_{аутсорс}$ – середня вартість оформлення митної декларації на аутсорсингу;

$N_{мд}$ - кількість митних декларацій;

$ЗП_{шд}$ – заробітна плата штатного декларанта;

$ПР_{шд}$ – премія штатного декларанта;

$АВ_{шд}$ - середні амортизаційні витрати на забезпечення роботи штатного декларанта (бензин, послуги митної програми, оренда офісу на митному посту).

У табл. 3.2 наведено розрахунки витрат підприємства АТ «Фармак» на митне декларування за різних оборотів митних декларацій та варіантів виконання.

Варіант	$N_{мд}$	$ВОМД_{аутс}$	$ЗП_{шд}$	$ПР_{шд}$	$АВ_{шд}$	ВП
Аутсорсинг	2	10000	-	-	-	20000
	10	7500	-	-	-	75000
	50	5000	-	-	-	250000
	60	3500	-	-	-	210000
Інсорсинг	2	-	30000	3000	15000	51000
	10	-	30000	5000	30000	380000
	50	-	30000	7000	120000	500000
	60	-	30000	7500	140000	620000

Таблиця 3.2 - Розрахунки витрат компанії АТ «Фармак» на технічне обслуговування за різних оборотів митних декларацій та варіантів виконання

Джерело: складено автором

Отже, згідно приведених розрахунків компанії АТ «Фармак», враховуючи значні обсяги оформлення митних декларацій (50-70 на місяць) значно вигідніше скористатись послугами митного аутсорсингу. Так, при 60 оформлених митних декларацій на місяць економія становитиме 410000 грн, що є суттєвою економією логістичних витрат.

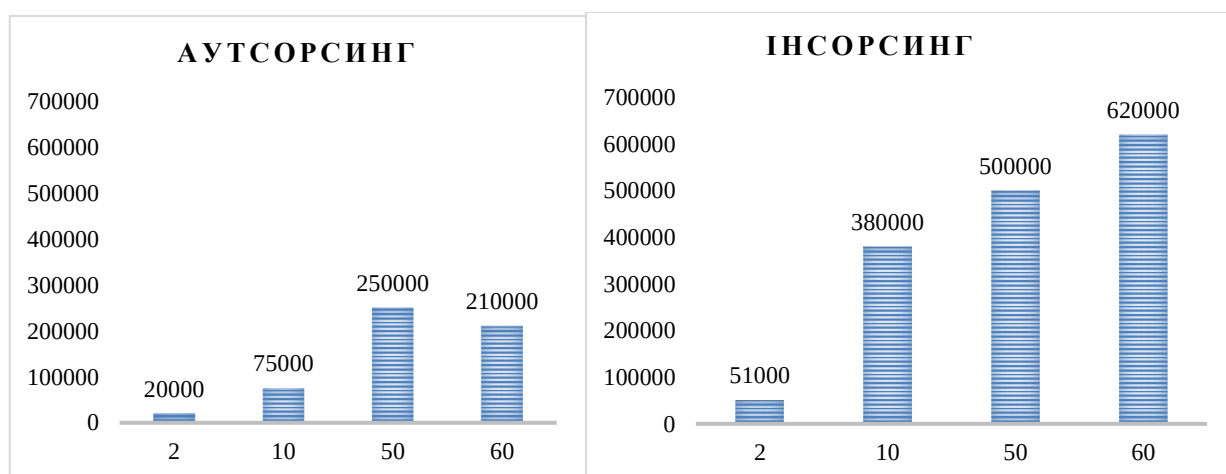


Рисунок 3.2. Порівняння витрат АТ «Фармак» за двох альтернативних варіантів: 1) митний аутсорсинг оформлення декларацій; 2) наявність штатного митного брокера в компанії

Джерело: складено автором

Узагальнимо переваги, які отримає компанія АТ «Фармак» від митного аутсорсингу:

- дозволяє знизити витрати на утримання власного штату брокерів. АТ «Фармак», яка належить до великих компаній витрачатиме значні кошти на заробітну плату штатним працівникам, соціальні виплати, навчання та інші витрати. Аутсорсинг дозволяє замість цього платити за конкретні послуги, що є значно ефективніше.
- компанія АТ «Фармак» матиме змогу більш ефективно зосередитись на своїх основних функціях та стратегічних завданнях, передаючи обов'язки зовнішнім постачальникам. Це дозволить

ефективніше використовувати наявні ресурси компанії та зосереджувати зусилля а важливих аспектах бізнесу.

- аутсорсингові компанії спеціалізуються на митних послугах і мають досвід та знання в цій галузі. Вони можуть надавати АТ «Фармак» доступ до висококваліфікованих фахівців, які розуміють митні процедури та ризики.
- аутсорсингова компанія дозволить АТ «Фармак» легко змінювати обсяги митних послуг залежно від потреб. Це особливо важливо в умовах мінливого ринку та бізнес-протреб.
- аутсорсингова компанія може допомогти АТ «Фармак» зменшити ризики, пов'язані з митними процедурами. Вона володіє знаннями про міжнародне законодавство та може допомогти уникнути порушень та штрафів.

Розглянемо також альтернативу аутсорсингу послуги складів тимчасового зберігання для компанії АТ «Фармак».

Вважаємо, що ринок даного сегмента складно віднести до монополістичної конкуренції чи монополії. Зважаючи на те, що в кожній зовнішньоекономічній торговій угоді присутні процеси тимчасового складування в процесі технічного забезпечення, виключити даний елемент логістичного ланцюга неможливо. Крім того, інсорсинг складів тимчасового зберігання (створення складу тимчасового зберігання закритого типу тільки для товарів вантажовласника та товарів АТ «Фармак», передбачених митним законодавством) – дорога та законодавчо складна процедура.

Крім того, необхідно зважати на те, що тимчасове зберігання товарів – це впершу чергу бізнес, інтереси власників складів та імпортерів - протилежні. Перші, з метою отримання прибутку зацікавлені у довгостроковому перебуванні товарів клієнтів та продажу ним всього комплексу послуг (зважування, вантажно-розвантажувальні роботи, переупаковка), другі, прагнучи мінімізації витрат, – у мінімальних термінах знаходження товарів. Необхідно врахувати, що власників складів тимчасового зберігання немає

гострої необхідності інвестувати кошти в модернізацію, оскільки клієнти самі знаходять склад, а не навпаки.

Слід зазначити, що все ж таки існують чинники, які необхідно враховувати, ухвалюючи рішення АТ «Фармак» про передачу товару на аутсорсинг.

1. Необхідно співвіднести технічні можливості складу з характеристиками товару імпортера, так як його внутрішня інфраструктура має свої особливості.
2. Тимчасові та фінансові можливості залучення додаткових вантажно-розвантажувальних коштів у разі спеціалізованих грузів.
3. Підконтрольність юрисдикції митного поста, на який подається митна декларація. Рівень цін складу тимчасового зберігання в одному регіоні, як показує аналіз прейскурантів, знаходиться на одному рівні, що позбавляє імпортера можливості вести переговори про знижки та додаткові преференції.
4. Найближча транспортна інфраструктура.
5. Кваліфікація персоналу.

Розглянемо економічну методику визначення потреби АТ «Фармак» в аутсорсингу процесів зовнішньоекономічних торгових угод.

Вона формується на основі розглянутих чинників, що відображають переваги та недоліки управління процесами за допомогою власних чи залучених ресурсів, а також наведені нижче параметри. Оскільки АТ «Фармак» відноситься до великих імпортерів, то й кількість поставок на місяць досягає відмітки 100 і більше.

Розрахунки приведено з урахуванням того, що збільшення оборотів у АТ «Фармак» безпосередньо пов'язане із збільшенням обсягів зовнішньоекономічних торгових угод. Тепер розрахуємо усереднені показники економічної ефективності інсорсингу порівняно з аутсорсинг зовнішньоекономічних торгових угод (ЗЕТУ). Середня вартість аутсорсингової (закупівля, доставка, митниця, склад) ринку послуг ЗЕД складає 40 000 грн.

Витрати підприємства на ЗЕТУ за умов використання аутсорсингового фахівця можуть бути визначені за формулою:

$$\text{ВПП}_{\text{зед}} = \text{СВА}_{\text{зету}} \times N_{\text{зету}}, \quad (3.3)$$

а при використанні штатного фахівця за формулою:

$$\begin{aligned} \text{ВПП}_{\text{зед}} = & \text{ЗП}_{\text{шд1}} + \text{ПР}_{\text{шд1}} \times N_{\text{зету}} + \text{АВЗ}_{\text{шд}} + \text{ЗП}_{\text{шфз2}} + \text{ПР}_{\text{шфз2}} \times N_{\text{зету}} + \\ & + \text{ЗП}_{\text{б3}} + \text{ЗП}_{\text{ю4}}, \end{aligned} \quad (3.4)$$

де $\text{ВПП}_{\text{зед}}$ – витрати підприємства на постачання ЗЕД;

$N_{\text{зету}}$ - кількість ЗЕТУ;

$\text{СВА}_{\text{зету}}$ – середня вартість ЗЕТУ з аутсорсингу;

$\text{ЗП}_{\text{шд1}}$ - середня зарплата штатного декларанта;

$\text{ПР}_{\text{шд1}}$ – середня премія штатного декларанта;

$\text{АВЗ}_{\text{шд}}$ – середні амортизаційні витрати на забезпечення роботи штатного декларанта (бензин, послуги АЛТА ВМД, оренда офісу на митному посту);

$\text{ЗП}_{\text{шфз2}}$ – середня зарплата штатного фахівця з закупівлі (логістики);

$\text{ПР}_{\text{шфз2}}$ – середня премія штатного фахівця з закупівлі (логістики);

$\text{ЗП}_{\text{б3}}$ - середня зарплата бухгалтера (фінансиста ЗЕД);

$\text{ЗП}_{\text{ю4}}$ - середня зарплата юриста (ЗЕД).

Розрахунки витрат підприємства на ЗЕТУ при різних оборотах та варіантах виконання наведено у табл. 3.3.

Варіант	Аутсорсинг ЗЕТУ			Інсорсинг ЗЕТУ		
$N_{\text{зету}}$	2	30	100	2	30	100
$\text{СВА}_{\text{зету}}$	10000	20000	30000	-	-	-
$\text{ЗП}_{\text{шд1}}$	-	-	-	20000	20000	60000
$\text{ПР}_{\text{шд1}}$	-	-	-	2000	4500	15000
$\text{АВЗ}_{\text{шд}}$	-	-	-	5000	5000	10000
$\text{ЗП}_{\text{шфз2}}$	-	-	-	20000	20000	60000
$\text{ПР}_{\text{шфз2}}$	-	-	-	2000	3000	10000
$\text{ЗП}_{\text{б3}}$	-	-	-	25000	25000	25000
$\text{ЗП}_{\text{ю4}}$	-	-	-	30000	30000	30000
$\text{ВПП}_{\text{зед}}$	20000	600000	3000000	105000	320000	2760000

Таблиця 3.3 - Розрахунки витрат АТ «Фармак» на зовнішньоекономічні торговельні угоди при різних оборотах та варіантах виконання

Джерело: складено автором

З розрахунків видно, що зміст інсорсингової ЗЕД-структури є економічно

більш доцільним у порівнянні з делегуванням даних процесів на аутсорсинг ЗЕТУ. Однак, слід відмітити, що є ЗЕТУ, за яких аутсорсинг навіть за його завищеної вартості буде економічно більш виправданим для вантажовласника АТ «Фармак»:

- коли компанія-аутсорсер має законодавчі преференції в порівнянні з вантажоодержувачем (наприклад, інститут уповноважених економічних операторів)
- якщо потрібне віддалене митне декларування, яке неможливо технічно здійснити з митної програми вантажовласника АТ «Фармак»;
- коли аутсорсер має комерційні пільги на послуги складів тимчасового зберігання, перевезення через великі обсягів споживання послуг з порівняно з вантажовласником АТ «Фармак».

Розрахуємо «ефективність експорту» (Ев) АТ «Фармак» за 2023 рік до митного аутсорсингу й з ним. Показник ефективності експорту розрахуємо за наступною формулою:

$$E_v = \frac{ЧВ_e}{В_{е.в.ц.}} \quad E_v = \frac{ЧВ_e}{В_{е.в.ц.}}, \quad (3.5)$$

де, ЧВ_е - чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, яка конвертована в гривню, за курсом НБУ на день надходження виручки у валюті;

В_{е.в.ц.} – вартість експорту у гривні.

Приведемо дані для розрахунку ефективності експорту АТ «Фармак» у 2023 році з митним аутсорсингом і без

Показники	без митного аутсорсингу у 2023 році	з митним аутсорсингом у 2023 році
Експортна виручка за реалізований товар	5,8 млрд грн	5,8 млрд грн
Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, яка конвертована в гривню	6,3 млрд грн	6,3 млрд грн
Вартість експорту у гривні	4,2 млрд грн	3,087 млрд грн
Ефективність експорту	1,5	2,04

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності експорту АТ «Фармак» у 2023

році з митним аутсорсингом і без

Джерело: складено автором

Аналізуючи приведені розрахунки, можна зробити наступні висновки щодо ефективності експорту АТ «Фармак»:

Ефективність експорту склала у 2023 році - 1,5, що свідчить про позитивний фінансовий результат від експортної діяльності товариства;

Вартість експорту при митному аутсорсингу знизилася до 3,087 млрд грн, що свідчить про економію витрат для компанії, якби у 2023 році він був застосований, при цьому ефективність експорту зросла до 2,04, що є значним покращенням порівняно з ситуацією без митного аутсорсингу.

Використання митного аутсорсингу дозволило АТ «Фармак» знизити витрати на експорт, що призвело до збільшення ефективності експорту. Це підтверджує, що митний аутсорсинг може бути ефективним інструментом для оптимізації витрат та підвищення прибутковості експортних операцій. Таким чином, АТ «Фармак» може вважати митний аутсорсинг вигідною стратегією для своєї експортної діяльності.

Розрахуємо також показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій (Ееф.ЗТО) у 2023 році з митним аутсорсингом і без:

$$\text{Ееф.ЗТО} = \frac{\text{ПЗТО}}{\text{ВЗТО}}, \quad (3.6)$$

де, ПЗТО - прибуток від ЗТО;

ВЗТО - витрати підприємства під час здійснення ЗТО.

Показники	без митного аутсорсингу у 2023 році	з митним аутсорсингом у 2023 році
Прибуток від ЗТО	5,67 млрд грн	5,67 млрд грн
Витрати підприємства під час здійснення ЗТО	3,4 млрд грн	2,9 млрд грн
Економічна ефективність ЗТО	1,667	1,955

Таблиця 3.5 – Розрахунок економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій АТ «Фармак» у 2023 році з митним аутсорсингом і без

Джерело: складено автором

Економічна ефективність ЗТО зросла з 1,667 до 1,955 після впровадження митного аутсорсингу. Це означає, що на кожну гривню, витрачену на ЗТО, припадає більше прибутку після впровадження митного аутсорсингу.

Загалом, можна сказати, що митний аутсорсинг позитивно вплинув на економічну ефективність зовнішньоторговельних операцій АТ «Фармак». Зниження витрат і зростання економічної ефективності свідчать про те, що митний аутсорсинг є вигідною стратегією для оптимізації витрат і підвищення прибутковості компанії у сфері ЗТО.

Отже, нами було розглянуто дві митні операції з альтернативними варіантами аутсорсингу або інсорсингу: 1) оформлення митних декларації та 2) склади тимчасового зберігання товарів АТ «Фармак». За результатами розрахунків можна порекомендувати компанії віддати митне оформлення декларації та аутсорсинг, що забезпечить товариство професійним та швидким митним оформленням та збереження компанії як надійного партнера для закордонних клієнтів. Щодо митної операції – склади тимчасового зберігання, то за розрахунками можна зробити висновок про більшу доцільність інсорсингу, оскільки економія витрат при цьому варіанті зі 100 угодами на місяць більше ніж у двічі. Та слід відмітити, що існує ряд ситуацій, коли АТ «Фармак» не зважаючи на більші витрати аутсорсингу операцій ЗЕД, все ж доцільніше скористатись аутсорсингом.

Висновки за розділом 3

Компанія АТ «Фармак» еспортує свою продукцію у понад 50 країн світу, а тому оптимізація логістичних витрат завжди була актуальною, а під час війни додалися й численні ризики фізичної втрати товару, невчасної поставки чи блокування або окупація прикордонних територій. Тому нами запропоновано 4 логістичні маршрути та жоден з них не може розглядатись як єдиний (оптимальний) оскільки компанія має поставляти свою продукцію у

зовсім різні куточки світу. Тому, враховуючи масштабність митних операцій, пропонуємо АТ «Фармак» віддати ці процеси на митний аутсорсинг. Для АТ «Фармак», вибір митного брокера вимагає компанії з глибоким розумінням фармацевтичного ринку, здатності обробляти великі обсяги продукції та знанням місцевих та міжнародних митних законодавств. Це забезпечить ефективне митне оформлення та оптимізацію логістичних процесів.

Розглянуто економічні показники порівняння вартості аут- та інсорсингу (наявність штатного співробітника) митного декларування продукції компанії АТ «Фармак». Враховуючи значні обсяги митних декларації було економічно обгрунтовано використання аутсорсингу митного декларування. Крім того, розглянуто економічну доцільність аутсорсингу складів тимчасового зберігання. АТ «Фармак» може виграти від аутсорсингу митного оформлення, що підвищить швидкість та професіоналізм процесів, зберігаючи репутацію надійного партнера. Однак, для операцій зі складами тимчасового зберігання, інсорсинг може бути більш економічно вигідним, особливо при великій кількості угод. Впровадження митного аутсорсингу значно покращило ефективність експорту та зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) АТ «Фармак» у 2023 році. Ефективність експорту при застосуванні аутсорсингу зростає з 1,5 до 2,04, а економічна ефективність зовнішньоторговельних операцій – з 1,667 до 1,955, завдяки зниженню витрат на експорт. Це підтверджує, що митний аутсорсинг є вигідною стратегією для оптимізації витрат і підвищення прибутковості компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розглянуто сутність та роль міжнародної логістики у сучасних умовах. Виявлено, що вона є ключовою для успішної конкурентної боротьби на зовнішніх ринках та стійкого економічного становища підприємств. У контексті України виявлено певне відставання за якістю та складністю логістичних операцій порівняно із західними країнами. Результати рейтингу індексу ефективності логістики (LPI) в 2023 році свідчать, що Україна розташована на 79 місці (2,7 б./5 б.) з 139 країн (в той час у 2018 році Україна посідала 66 місце і мала 2,83 б./5 б.). Найвищу позицію отримав Сінгапур (4,3 бали з 5 можливих), за ним йдуть Фінляндія (4,2), Данія (4,1), Німеччина (4,1) та Нідерланди (4,1). Але Україна має потенціал для розвитку та удосконалення міжнародної логістики шляхом використання передового досвіду та технологій.

Проаналізовано, що АТ “Фармак” – це компанія, яка є провідним гравцем у фармацевтичній галузі і відзначається не лише успішним розвитком на внутрішньому ринку, а й активним розширенням на міжнародні ринки. Заснована на високих стандартах якості та відповідальному бізнесі, компанія впроваджує інноваційні технології та здійснює постійні інвестиції у розвиток, що сприяє її конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз фінансово-економічних показників підприємства АТ "Фармак" та його зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено фінансову стійкість та стабільність компанії, попри ускладнені умови функціонування з 2022 року, спричинені війною. Незважаючи на виклики, що створюються внаслідок зовнішніх факторів, АТ "Фармак" продемонструвало здатність адаптуватися та функціонувати в складних умовах, що підтверджує його потенціал та конкурентоспроможність на світовому ринку. Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність АТ "Фармак", можемо побачити, що спад експорту продукції у 2022 році (на 75 412 млн. дол., порівняно з 2021 р.) був

обумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами, оскільки компанія зосередилася першочергово на забезпеченні внутрішнього ринку. Порушення логістичного сполучення та знищення складу з готовою продукцією також негативно вплинули на показники ЗЕД АТ "Фармак" у 2022 році. Незважаючи на це, компанія зуміла адаптуватися та відновити свою присутність на міжнародних ринках в 2023 році. Варто відзначити, що АТ "Фармак" успішно диверсифікувала свій товарний портфель, фокусуючись на різноманітних групах лікарських засобів та розширюючи свою присутність на різних ринках.

Було проаналізовано міжнародну логістичну діяльність АТ "Фармак" та виокремлено ключові проблеми, з якими стикається підприємство. Виявлено, що підприємство має високий рівень якості транспортно-логістичного сервісу (5,25 б. з 7,5 можливих) та успішно пройшло значну кількість міжнародних аудитів, гарантуючи високу якість продукції. АТ «Фармак» еспортує свою продукцію у понад 50 країн світу, а тому оптимізація логістичних витрат завжди була актуальною, а під час війни додалися й численні ризики фізичної втрати товару, невчасної поставки чи блокування або окупація прикордонних територій.

В другому розділі були розглянуті 4 логістичні маршрути, та жоден з них не може розглядатись як єдиний (оптимальний), оскільки компанія має поставляти свою продукцію у зовсім різні куточки світу. Тому, враховуючи масштабність митних операцій, пропонується АТ «Фармак» віддати ці процеси на митний аутсорсинг. Для АТ "Фармак", вибір митного брокера вимагає компанії з глибоким розумінням фармацевтичного ринку, здатності обробляти великі обсяги продукції та знанням місцевих та міжнародних митних законодавств. Це забезпечить ефективне митне оформлення та оптимізацію логістичних процесів.

Розглянуто економічні показники порівняння вартості аут- та інсорсингу (наявність штатного співробітника) митного декларування продукції компанії АТ «Фармак». Враховуючи значні обсяги митних декларації було економічно обґрунтовано використання аутсорсингу митного декларування. Крім того,

розглянуто економічну доцільність аутсорсингу складів тимчасового зберігання. АТ «Фармак» може виграти від аутсорсингу митного оформлення, що підвищить швидкість та професіоналізм процесів, зберігаючи репутацію надійного партнера. Однак, для операцій зі складами тимчасового зберігання, інсорсинг може бути більш економічно вигідним, особливо при великій кількості угод. Ефективність експорту при застосуванні аутсорсингу зростає з 1,5 до 2,04, а економічна ефективність зовнішньоторговельних операцій – з 1,667 до 1,955, завдяки зниженню витрат на експорт. Це підтверджує, що митний аутсорсинг є вигідною стратегією для оптимізації витрат і підвищення прибутковості компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародна логістика. Електронний підручник. /за науковою редакцією професора Сохацької О.М. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 370 с.
2. Міжнародні логістичні послуги : конспект лекцій / укладач І. Є. Ярова. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 107 с.
3. Олійник Я. Б., Смирнов І. Г. Міжнародна логістика : навч. посіб. Київ : Обрії, 2011. 540 с.
4. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір: монографія. К.: Обрії, 2004. 335 с.
5. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. № 2. С. 124–131.
6. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
7. 5PL Solutions Market Report. URL: <https://www.marketwatch.com/press-release/5pl-solutionsmarket-2020-size-share>
8. «Drivers Behind the Internet of Things», Manufacturing & Logistics IT Magazine, October 2016.
9. Die offizielle Seite der Plattform «Industrie 4.0». StaatsministeriumfürWirtschaft und Energie. BundesministeriumfürBildung und Forschung, Deutschland. URL: <https://www.plattformi40.de/PI40/Navigation/DE/Home/home.html>
- 10.MWC19 Theme Report: Industry 4.0. URL: <https://cc.gsma.com/mwc19-theme-report-industry-4-0>
- 11.Andrzej Szymonik International Logistics, 2016. – 8 p.
- 12.Industrie 4.0 in a Global Context. Strategies for Cooperating with International Partners / Henning Kagermann, Reiner Anderl, Jürgen Gausemeier, Günther Schuh, Wolfgang Wahlster (Eds.). 2018. URL: <https://www.acatech.de/wp->

[content/uploads.](#)

13. Основи логістики : навчальний посібник / [В. В. Біліченко, Ю. Ю. Буренніков, С. О. Романюк]. Вінниця: ВНТУ, 2014. 128 с.
14. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с.
15. Офіційний сайт АТ "Фармак". Режим доступу: <https://farmak.ua>
16. Історія | Фармак. Режим доступу: <https://farmak.ua/history/>
17. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік (АТ "Фармак").
Режим доступу: <https://farmak.ua/wp-content>
18. Керівництво АТ "Фармак". Режим доступу: <https://farmak.ua/management/>
19. Фармак впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами. Режим доступу: <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-proczesami/>.
20. Фінансова звітність АТ "Фармак" (2021-2023). Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/00481198/finances?current_year=2023
21. Фарма під час війни: переорієнтація з антиковідних на кровоспинні, зруйновані склади та міграція провізорів. Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/farma-pid-chas-vijni-pereorientacziya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migracziya-provizoriv/>.
22. Зростання фармацевтичного ринку: початок 2024 року, Україна. Режим доступу: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharma-sales-first-month-2024/>.
23. Фінансова звітність. АТ «Фармак» - офіційний сайт: вебсайт. URL: <https://farmak.ua/financial-statements-and-information-about-the-company/>.
24. Фармак. Звіт зі сталого розвитку 2020. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak-2020.pdf>.
25. Компанія «Фармак»: чи працює правило win-win в закупівлях. EvoBusiness: вебсайт. URL: <https://evo.business/kompaniya-farmak-chi-pracyuyepravilo-win-win-v-zakupivlyax/>.

26. Як виглядає сучасна українська фармацевтика? Віртуальна екскурсія. АТ «Фармак» YouTube: вебсайт. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gw7w0pj58Ag>
27. АТ «Фармак»: декларація відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці. Головне управління Держпраці у Київській області: вебсайт. URL: <http://kiev.dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/05/32-20-1530.23.04.2020.00481198.pdf>
28. Жданов Б. Start project: реінжиніринг бізнес-процесів фармацевтичної компанії «Фармак». IT Enterprise: вебсайт. URL: <https://www.it.ua/news/itpredprijatje-na-farmaceuticheskoy-kompanii-farmak>
29. Про компанію. АТ «Фармак» - офіційний сайт: вебсайт. URL: <https://farmak.ua/about/>
30. Акціонерне товариство «Фармак». Clarity Project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00481198>
31. Обсяг експорту українських ліків знизився у 2022 році, однією з причин стало ускладнення логістики. Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/obsyag-eksportu-ukrayinskih-likiv-znizivsyu-u-2022-roczy-odnieyu-z-prichin-stalo-uskladnennya-logistiki-farmkompaniyi/>
32. Близька Європа та далека Австралія. Куди українські фармкомпанії експортують свою продукцію. Режим доступу: <https://farmak.ua/publication/blizka-evropa-ta-daleka-avstraliya-kudi-ukrayinski-farmkompaniyi-eksportuyut-svoyu-produkciyu/>
33. Фарма. Рік незламності. Режим доступу: <https://darnytsia.ua/pharma-directory/pharma-the-year-of-indomitability-2023/%D1%84%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0.%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%202023%20ua.pdf>
34. Торгівля 2022 року за видами транспортних перевезень. Режим доступу: <https://export.gov.ua/news/4413->

[torgivlia 2022 roku za vidami transportnikh perevezen](#)

35. Умови постачання INCOTERMS 2010. Режим доступу: <https://carryland.com.ua/blog/view/umovi-postachannya-incoterms-2010-a162/>
36. Що таке акредитив та як він працює. Режим доступу: <https://rates.fm/ua-uk/credits/sho-take-akreditiv-ta-yak-vin-pracyuye/>
37. Виробничий аутсорсинг. Режим доступу: <http://surl.li/tlzve>
38. Аутсорсинг бізнес-процесів. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2
39. Аутсорсинг інформаційних технологій. Режим доступу: <http://surl.li/tlzyq>
40. Сьогодення й майбутнє офшорного аутсорсингу в Європі. URL: <http://hitech.org.ua/Ukrainian/outsourcingnews/out/index.html>
41. Ukrainian high-tech initiative “Today and future of the offshore outsourcing”. URL: <http://www.hitech.org.ua/Ukrainian/outsourcing-news/out/index.html>
42. Ляхович Г. І. Розрахунок ефективності бухгалтерського аутсорсингу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2018. Вип. 1(39). С. 83–87
43. Фролова В. Ю., Фролова Г. І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3. С. 60-63.
44. Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг. Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 64-67.
45. Як функціонує аутсорсинг в логістиці та кому варто звернути на нього увагу. Режим доступу: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-autsorsing-v-logistitsi/>
46. Customs Brokerage 101: Everything You Need to Know. Режим доступу: <https://www.aacb.com/customs-brokerage-101/>

47. Customs Clearance: Meaning and Process. Режим доступу: <https://www.inboundlogistics.com/articles/customs-clearance/>
48. Маковоз О.В., Зайцева А.С. Вісник економіки транспорту і промисловості № 74, 2021. Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9451/1/Makovoz.pdf>
49. Переваги та недоліки логістики третьої сторони (3PL). Режим доступу: <https://fulfillment-box.com/uk/perevahy-ta-nedoliky-lohistyky-tretoi-storony-3pl/>
50. Супрун С. Д., Хачатрян В.В. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/50.pdf
51. Бондаренко Я.І., Мороз С.Е. Митний аутсорсинг для зручності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.
52. Вибираємо митного брокера: основні моменти і критерії вибору. Режим доступу: <https://ptl-group.com.ua/content/vybiraem-tamozhennogo-brokera-osnovnye-momenty-i-kriterii-vybora>
53. Understanding Customs Compliance: What You Need to Know. Режим доступу: <https://emmasys.com/understanding-customs-compliance/>
54. All About Customs Clearance, A Guide by Crowley Logistics. Режим доступу: <https://www.crowley.com/all-about-customs-clearance/>